

İŞ HAYATINDA BAŞARMAK

Tahsin Tekoğlu

İŞ HAYATINDA BAŞARMAK

<< gelişmiş çalışan >>

<< gelişmiş müteşebbis >>

<< gelişmiş müessese >>

Tahsin Tekoğlu

TAHSİN TEKOĞLU SANAYİCİ - İŞADAMI

1937 Giresun Alucra doğumlu.

İstanbul Yüksek İktisat ve Ticaret Okulundan mezun oldu.

İş hayatına 1955 yılında kumaş üretimi ve ticareti ile başlayan Tekoğlu, ilerleyen yıllarda yaptığı ortaklıklar, kurduğu şirketler ve tekstil sektörüne getirdiği yeniliklerden sonra 1973 - 1980 yılları arasında Devlet Güzel Sanatlar Akademisi Tekstil Bölümünde öğretim üyeliği yaptı.

1976 - 1980 yıllarında kurduğu Tekmen Şirketler Grubu ile yurtdışı tekstil faaliyetlerine başlayan Tekoğlu 1999 yılında Özbekistan, da, dünyanın en büyük yünlü entegre tesislerinden birini faaliyete geçirdi.

Yönetim Kurulu Başkanlığını yaptığı Tekmen Şirketler Grubundan Güven Boya Apre Sanayi A.Ş. 50 yıldan beri kesintisiz üyesi olduğu İstanbul Sanayi Odası tarafından odanın kuruluşunun 50. yılında Altın Plaketle ödüllendirilmiştir.

Bank Asya kurucu ortakları arasında yer alan Tahsin Tekoğlu, halen;

Tekmen Şirketler Grubu Yönetim Kurulları Başkanı,

Işık Sigorta Yönetim Kurulu Başkanı,

Kızılcahamam Termal Tatil Köyü Yönetim Kurulu Başkanı,

Bank Asya Yönetim Kurulu Başkanıdır.

Tahsin Tekoğlu kurucusu olduğu bazı vakıfların da başkanı olarak görev yapmaktadır.

İŞ HAYATINDA
BAŞARMAK

<< gelişmiş çalışan >>

<< gelişmiş müteşebbis >>

<< gelişmiş müessese >>

Tahsin Tekoğlu

İŞ HAYATINDA
BAŞARMAK

Editör
Ahmet ÖZDEMİR

Görsel Yönetmen
Engin ÇİFTÇİ

Kapak
İhsan DEMİRHAN

Grafiker
Şaban KALYONCU

ISBN
975-8775-87-1

Yayın Numarası
171

Basım Yeri ve Yılı
Çağlayan Matbaası / İZMİR Tel: (0232) 252 20 96
Temmuz 2006

Genel Dağıtım
Gökkuşağı Pazarlama ve Dağıtım
Alayköşkü Cad. No: 12 Cağaloğlu/İSTANBUL
Tel: (0212) 519 39 33 Faks: (0212) 519 39 01

Kaynak Yayınları
Emniyet Mahallesi Huzur Sokak No: 5
34676 Üsküdar/İSTANBUL
Tel: (0216) 318 42 88 Faks: (0216) 318 52 20
www.kaynakyayinlari.com.tr

BÖLÜM:
Başlangıç

2. BÖLÜM: GELİŞMİŞ ÇALIŞAN
Ferdi Gelişme Ve Satış

3. BÖLÜM: GELİŞMİŞ MÜTEŞEBBİS

Plan - Proje - Müteşebbis

4. BÖLÜM: GELİŞMİŞ MÜESSESE

Kuruluş ve İşletme

5. BÖLÜM:

Ekler

ŞEKİL VE TABLOLAR

Şekil

Sayfa No



BİRİNCİ BÖLÜM

Başlangıç

BİRİNCİ BÖLÜM

Başlangıç

1.1- Giriş

Bir akşam aklen ve kalben aydınlanmış, veya aydınlanma yolunda gördüğüm, gelecek vaad eden bir grup genç işadamı ile sımsıcak bir sohbet atmosferinde idik. Geleneklerimiz gereği, herkesin bir şekilde sohbete katılarak, mevzu ile alakalı şahsi görüşlerini ortaya koyması teklif edildi. Bu teklif kabul görünce de, herkes az ya da çok düşüncelerini ifade eden konuşmalar yaptı.

Söz sırası bendenize geldiğinde, yalnız günümüz şartlarından değil eski dönemlerden de bahseden kısa bir konuşma yaptım. Söz tamamlandığında ihlas ve samimiyeti her halinden anlaşılan ve bu sebeple de herkesin gıpta ettiği genç fakat önde gelen bir iş adamı arkadaşımız, hürmet ifade eden sözlerinden sonra şöyle dedi:

"Bizler günümüzü yaşıyoruz ve öyle görünüyor ki belli bir geleceği de yaşayacağız. Eskiyi ise hiçbir zaman sizler kadar idrak edemiyoruz. Bu sebeple eskiye ait sözleriniz bizler için çok değerlidir. Bu bağlamda biz gençlere geçmişi bilmekle beraber muhtemelen yaşayacağımız geleceğe ışık tutacak bir şeyler söylemenizi bekliyoruz."

İşte bu kıvılcım ile başlayan düşünceler, aksiyonlar, sohbetler ve bilenlere danışmalar sonucunda böyle bir kitap ortaya çıktı.

Bu kitap bir sanat, meslek sahibi olan veya olma yolunda olan; üniversite, yüksek okul bitirmek üzere olan veya bitiren; halen iş hayatının herhangi bir safhasında çalışan; müteşebbis olmak isteyen; halen müteşebbis olan ve kısaca;

- gelişmiş insan ve gelişmiş müteşebbis durumuna gelmek, başarılı olmak ve kazanmak isteyen,
- kendisinin Yaratan'ın en büyük bir mucizesi olduğuna inanan, veya inanmaya istekli gençlerimiz için kaleme alındı.

İlim bir lütuftur. Bilgiye ve ilme ancak Yüce Yaratan'ın dilediği ve müsaade ettiği kadar yaklaşılabilir ve vakıf olunabilir. Bununla beraber insan nasibini aramakla mükelleftir. Bu hakikatın ışığında bizce aşina olunanlar O'nun lütfettiği ve müsaade ettiği kadarıyla okuyucularla paylaşılacaktır.

Bu kitapta serdedilen fikirler salt edebiyat yapma gayesinden uzaktır. Yazılanlar masa başında kaleme alınmış veya çeşitli eserlerden derlenmiş kaideler olmaktan ziyade, her yazılan kaide ve her tarif edilen sistem;



- uzun yıllardan beri nesiller boyunca denenmiş;
- faydalı olmayanlar terk edilmiş;
- yanlışlar düzeltilerek tekrar tekrar denenmiş;
- işin uzmanları tarafından geçerliliğine kanaat getirilmiş;
- global dünyanın enternasyonal firmaları ve müesseseleri tarafından kabul edilerek, uygulanırlıkları tasdik edilmiştir.

Daha da önemlisi; bu yazılan kaide ve sistemler;

- yüksek bedeller ödenerek satın alınmış kullanılmış ve uygulanmış,
- uygulama sırasında önemli değişikliklere uğratılarak, sonuçları iyice kontrol edilmiştir.

1.1.1- Önerilen okuma şekli

Bir kısım insanlar kendilerinde olmayan veya kendilerinde olmadığını zannettikleri bazı vasıflara takılır kalırlar. Hatta bu düşünce ile kendilerini küçük görme illetine yakalanırlar. Bu suretle başlayan zati meseleler önce aşağılık kompleksleri halinde hükmünü icra ederek, sahibini bir enkaz haline getirir. Sonra bununla da kalmaz zamanla insanı çürütür ve hasıl olan kokular başkalarını da rahatsız eder.

Sermaye, başarıya bağlı olarak biriktiğinden sermaye yokluğuna takılmamak gerekmektedir. Lobilerde ise herkes başarılı değildir. Birbirine yardım eden

lobilerin dışında kalmış olmak veya etnik veya milliyet açısından farklılık dert edilmemelidir. Tarih nice garibin malik olduğu hazinelerden söz etmektedir. Yüksek prestiji olan diplomalara sahip olmamak başarı önünde bir engel teşkil etmemektedir. Zira dünyada kendilerine yüksek okur yazar veya yüksek ilkokul mezunu denilen nice başarılı insan vardır.

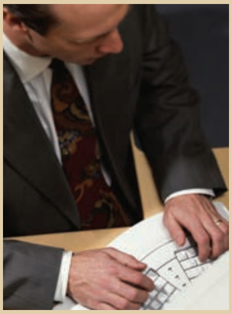
Bu kitabı dikkatlice okumaya başlamadan önce bu türden zati problemlerin aşılması ve birtakım menfi tavırların yok edilmesi kitaptan istifade açısından ciddi önem arz etmektedir. Esas meseleyi çözebilmek için Cenab-ı Hakk'ın verdiklerine ve vermediklerine razı olmak ve ancak bu rıza düşüncesiyle beraber başarının geleceğine inanmak şarttır. Bu inançla:

- Aslen kötülüğü emredip duran nefis bile derece kat edip, insana yardım etsin, o da verilen nimetlerden nasibini alsın.
- Vücudun her zerresi en evvel ve her şeyden evvel Rıza-i İlahi hedefine kilitlenmiş olarak, şiddeti yüksek başarma arzusunun gönlün bu kudsi gücü ile birleşmesi ile davranışlara ve insana yar olsun.
- Bu arzu istekler ve davranışların kesiştiği alanda ruhta yücelsin ve kendi hilkatindeki hikmete ulaşsın. Ancak o zaman insan kendini başarmaya mecbur hissedebilecektir.

Kitabın her sayfasına notlar alınabilmesi için uygun boşluklar bırakılmıştır. Konu ile ilgili şahsi değerlendirmeler oralara yazılabilir. Yeniden okumalarda yeni düşünceler doğup, notlarda değişiklikler yapmak gerekeceğinden, bu notların kurşun kalemle tutulması tavsiye olunur. Bu suretle kitabın vermek istediklerine daha çok vakıf olmak mümkün olabilecektir.

Kitabın çok kısa olması hedeflendi, zira istenildiği gibi okunması şarttır. Bu sebeple okunmasında zorluk olabilecek veya çok önemli olmayan bölümleri yazılmadı. Detayların dikkatleri dağıtmasına meydan vermemek temel hedeflerden biri oldu. İzahı hedeflenen noktaların çok net fakat kısaca yazılmasına gayret edildi. Böylece kitabın; çok kısa fakat anlaşılır olması,

kolay tekrar edilebilir olması,ve uygulanabilir olması düşünüldü. Bu dört zor işi bir arada başarmak esas oldu. Çünkü; yazılanların okunması yetmiyor. Aynı zamanda anlaşılması, idrak edilmesi de kafi değildir. İstenildiği gibi tekrarlar gerekiyor ki eski istenmeyen alışkanlıklar dumura uğrasın, kaybolsun, terk edilsin hatta sökülüp atılsın. Tekrarlar gerekiyor ki istenilmeyen alışkanlıkların def edilmesi ile aynı anda terk edilenlerin yerine istenilen iyi alışkanlık ve karakterler kazanılabilsin. Bu merhaleden sonrada uygulamalar başlamalı ki başarılar kazanılsın.



Kısa olmak, fakat anlaşılır olmak, kolay tekrar edilebilir olmak ve uygulanabilir olmak gibi dört zor işi bir arada yürütebilme yoluna sevk eden Yüce Allah'a hamd olsun. Bu yolda daha sonraki en büyük güç ve enerji kaynağımız manevi destek ve himmetleri tezahür eden büyükler oldu.

1.1.2- Tavizsiz Uygulama Şartı

Bu kitapta belki de yaşanmayacak kötü senaryolardan ve menfi tecrübelerden bahsedilmeyecektir. Zira üzerinde uzun uzun tartışılan, yazılan, çizilen, kötü sonuçlar belki de hiçbir şekilde hayata geçmeyecektir. Kaideler anlatıldığı şekilde, hiç taviz vermeden, olmazsa olmaz derecede önemli telakki edilerek uygulanırsa olumsuzluklar belki de hiç zuhur etmeyecektir.

İnsanın istikbali Murad-ı İlahi ile kendi tercihinin sırlı bir şekilde meczolunmasında yatmaktadır. İnancımızda külli irade mutlak manada Allah'a aittir. Cenab-ı Hak külli irade ile yaratıp, imtihan için dünyaya gönderdiği insana da cüzi bir irade lütfetmiştir. Cüz-i irade insana hayatı boyunca karşılaşacağı durumlar karşısında yapmak durumunda kalacağı tercihler için lutfedilmiştir. Bu da zaten insana davranış ve seçimleri için sorumluluk yüklenmesini makul hale getirmektedir. Yani insan kendisine verilen seçim yapma imkanı sayesinde geleceğine dair kararlar da alarak çeşitli tercihlerde bulunmaktadır ki, bu eser bu tercihlerin doğru ve hedefine uygun olarak yapılmasında bir destek olma gayesini gütmektedir.

İşte Yüce Yaratan'ın her an kainatı kudret elinde evirip çevirdiği idrak edilerek ve insana verilen tercih hakkı, yine insana bahşedilen iman - ibadet - infak dairesinde kullanılarak değerlendirilirse kaderin güzellikleri ufuklarda tüllenecektir.

İstidat hilkatte herkese verilen bir ihsan, kabiliyet ise gayret ve çalışmaya mukabil verilen bir lütuftur. İstidat gayret ve çalışma ile geliştirilerek kabiliyet haline gelmektedir. O halde eğitilmek şart, tecrübe gereklidir. Yaygın kanaattir ki, terzi olmayan hiç kimse terzi gibi elbise dikemez; helkeltraş olmayan hiç kimse bir heykeltraş gibi heykel yapamaz; ve hatip olmayan hiç kimse kitlelere bir hatip gibi hitap edemez. Çünkü:

- asırlar ve nesiller boyunca zamanın süzgecinden geçerek birikmiş ve denenmiş bilgilerden yani işin teori tarafından mahrumiyet söz konusudur;
- aynı işi defalarca yapmakla kazanılan mümarese ile korkusuzca uygulama yapmaktan yani işin ustalık tarafından mahrumiyet söz konusudur;
- nesilden nesile intikal eden bilgileri idrak ederek günümüzün ve hatta geleceğin beklentileri ile mecz etmekten yani işin sanat tarafından mahrumiyet söz konusudur.

Başarmak izn-i İlahi ile kendi elinizdedir. Terzi elbise dikerken, heykeltraş heykel yaparken , hatip de hitap ederken Yüce Yaratan'ın verdiği sonsuz ve geniş imkanların nimetlerin ancak çok cüzi bir kısmını kullanmaktadırlar. Bilimin ortaya koyabildiği kadarıyla en büyük matematikçiler, en etkileyici hatipler, en güçlü sporcular bile Allah'ın lütfettiği kabiliyet ve kapasitenin ancak %5 ila 10 gibi bir kısmını kullanabilmektedirler. Demek ki, Allah yarattığı her insanı çok geniş istidat ve kapasitelerle mücehhez kılmıştır.

İnsanoğlunun bu kapasiteleri kullanabilme şansı Cenab-ı Hakk'ın iradesi çerçevesinde her zaman kendi elindedir. Başarmak için Allah'ın lütfettiği imkan, kabiliyet ve nimetleri yeterince kullanmamanın tek müsebbibi insanın kendisidir. Zira kişinin başına gelenlerin çoğu kendi yapıp ettiklerinin eseridir.

1.2- Karşılıklı Davranışlar

1.2.1- Karşılıklı Muhtaçlık (Mütekabil Zafiyet) Teorisi

İnsan ilahi kaderin müsaadesi mahfuz olmakla beraber, ancak isteğinin derecesi kadar başarılı olur.

- Bir mağaza için uzun çalışmalar ve hazırlıklar yaparak mükemmel bir açılış yapsanız; bu açılışta, sizin arz ettiğiniz mal, hizmet ve ilgiye müşteriler tarafından aynı şekilde talep olacaktır.

Sizin arzdaki mükemmelliğinizin derecesi ne kadar ise talep de o seviyelerde veya ona yakın seviyelerde olacaktır.

Bu tüm şartların mükemmel geliştiği günlerde münasebetler tarafların ilgi alanı içinde canlı olarak yaşayacaktır (Şekil 1: ilgi alanı içinde canlı Hareketler).

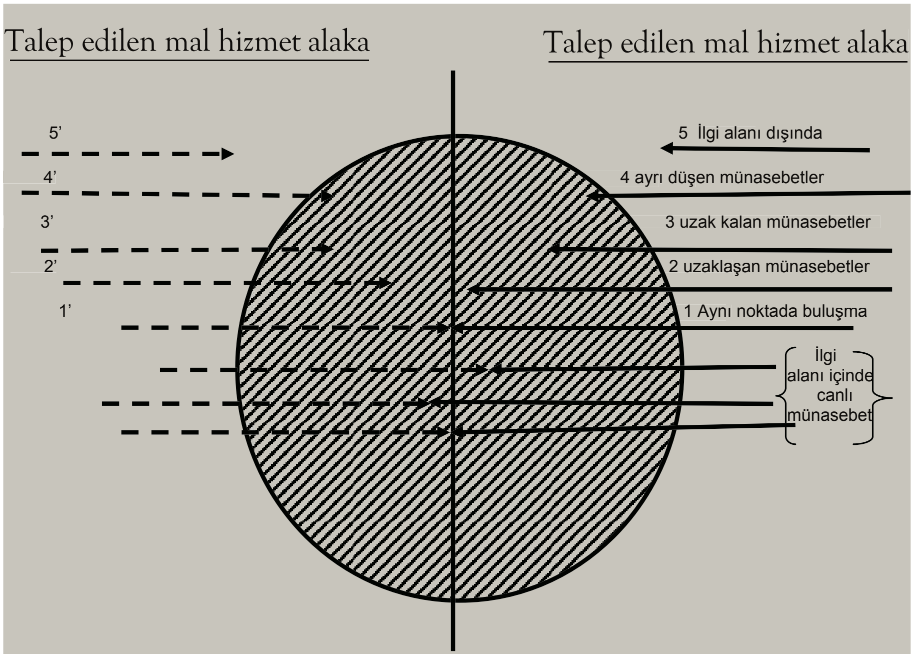
- Açılış günlerinde, müşterilerin ve sizin ilgi alanınız içinde çalışmalar devam eder. Bugünlerde siz ve müşteriler hemen hemen aynı noktalarda ve aynı anlayışlar içinde bulunursunuz (Şekil 1: 1-1' aynı noktada buluşma).
- Bir müddet sonra sizin mal, hizmet ve ilginiz arasındaki gevşemeler ve eksikliklere müşteriler de mütekabil olarak gevşemeler ve ilgisizlikler gösterecektir (Şekil 1: 2-2' uzaklaşan hareketler)
- Takip eden zamanlar içinde sizin mal, hizmet ve ilginizdeki gevşeme ve eksiklik devam ettiği sürece müşterilerde buna karşılık olarak gevşeme ve ilgisizlik devam edecek (Şekil 1:3- 3' uzak kalan hareketler)
- Bu hal devam ettikçe müşteri de mütekabil olarak sizin gibi uzaklaşma yönünde davranmaya devam edecek (Şekil 1: 4 - 4' ayrı düşen hareketler)
- Bu halin daha da devamında arz edilen mal, hizmet ve alakalar tarafların ilgi alanı olan dairenin dışına düşerek münasebetler tamamen kopacaktır (Şekil 1: ilgi alanı dışında hareketler)

Bu hale karşılıklı muhtaçlık (mütekabil zafiyet) teorisi (5-5') denilmektedir. Kolayca anlaşılması için örnek vaka olarak müşteri ve satıcı münasebetleri seçilmiştir. Ancak bu teori evlat- ebeveyn, karı- koca, çalışan- çalıştıran gibi birbirlerine karşılıklı ilgi gösterme durumunda olan bütün ikili taraflar arasında ve hayatın her anında her safhasında geçerlidir.

Mütekabil zafiyet teorisinin ortaya koyduğu iki önemli esas vardır:

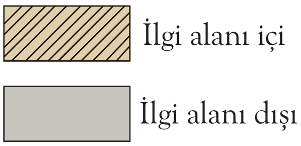
i) İlgi alanı içindeki canlı münasebetlerin muhafaza edilmesi ve devam etmesi esastır.

ii) İleride zuhur edecek menfi yöndeki hareketlerin zuhur etmesini önlemenin çaresi teoriden de anladığınız gibi her an müspet yönde yenilenmek ve ilerlemektir.

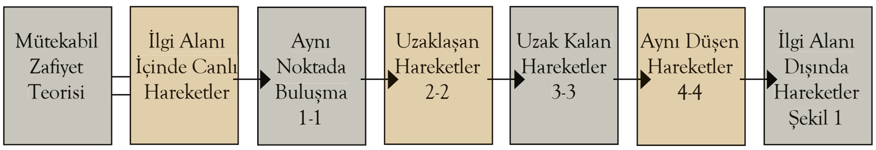


Şekil 1

Karşılıklı Muhtaçlık (Mütekabil Zafiyet) Teorisi



Mütekabil zafiyet teorisi şeması



Şekil 2

1.2.2- Karşılıklı Kazanma (Mütekabil Güç) Teorisi

Mütekabil zafiyet teorisinin tam tersi olarak ele alınacak prensipte geçerlidir.

Yine mağaza açma misalinden yola çıkılmış olsun. Mağaza açıldığı anda hazırlıkların mükemmel olmayışından arz ettiğiniz mal, hizmet ve alâkaya müşteriler tarafından aynı şekilde mükemmel olmayan bir talep vaki olacaktır.

Kaide olarak arzdaki hazırlık derecesi ne seviyede ise doğru orantılı olarak talep de ona yakın seviyelerde olacaktır.

- Açılış günlerinde müşterilerin ve sizin ilgi alanı içinde olmakla beraber gevşek çalışmalar devam edecektir (Şekil 1:1-1' uzak noktadaki hareketler).
- Devam eden günler içinde mal, hizmet ve ilgi sunumundaki düzelmeler oranında müşteriler de size yaklaşacaklardır (Şekil 2:2-2' yaklaşan hareketler).
- Takip eden zamanlar içinde müspet yöndeki gelişmeler devam eder (Şekil 2:3-3' yakın olan hareketler).
- Bu hal müspet yönde devam ettikçe müşteriler de tabii karşılık olarak bizim gibi yaklaşma yönünde hareket edeceklerdir (Şekil 2: 4-4' aynı noktada birleşen münasebetler).
- Bu halin müspet yönde daha da devamlılık arz etmesi halinde; arz edilen mal, hizmet ve alakalar tarafların ilgi alanları olan dairenin içinde her noktada birleşir (Şekil 2: canlı münasebetler)

İşte bu hale de karşılıklı güç kazanmak manasında mütekabil güç teorisi denilmektedir. Bu teori (Win-Win=kazan kazandır) esasını da ihtiva etmektedir. Örnek vaka olarak burada da satıcı - müşteri münasebetleri seçilmiştir. Bu teori de hayatın genel olarak karşılıklı ilişkilerin esas teşkil ettiği

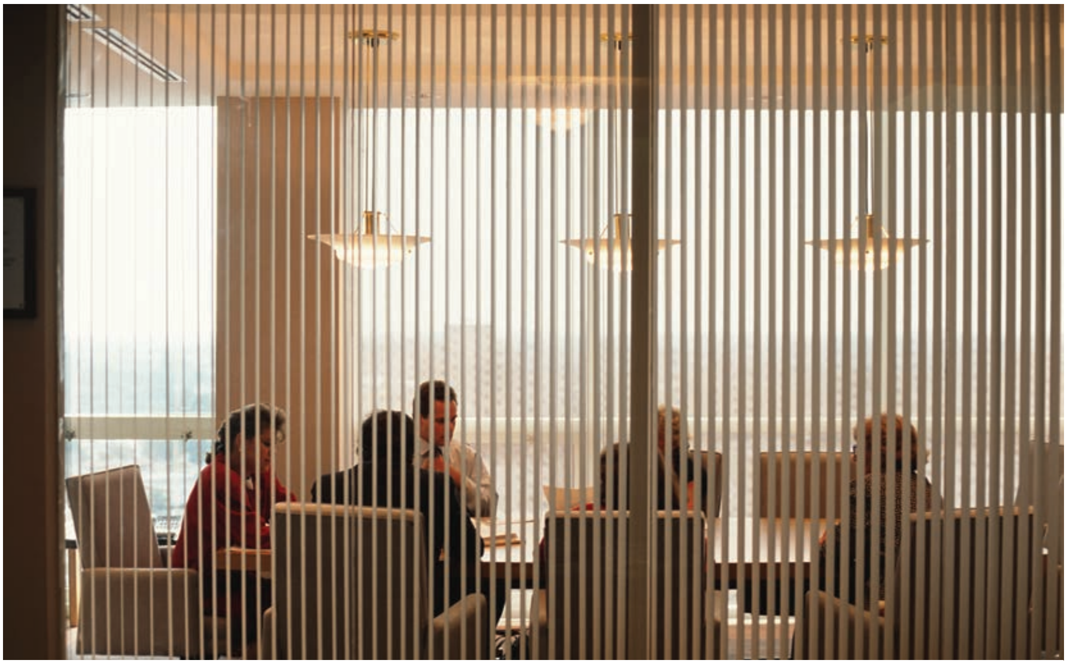
her safhasında geçerlidir. Bütün muhataplarla münasebetlerde ve karşılıklı hareketlerde bu iki teori tercihlere bağlı olarak hükümlerini icra ederler.

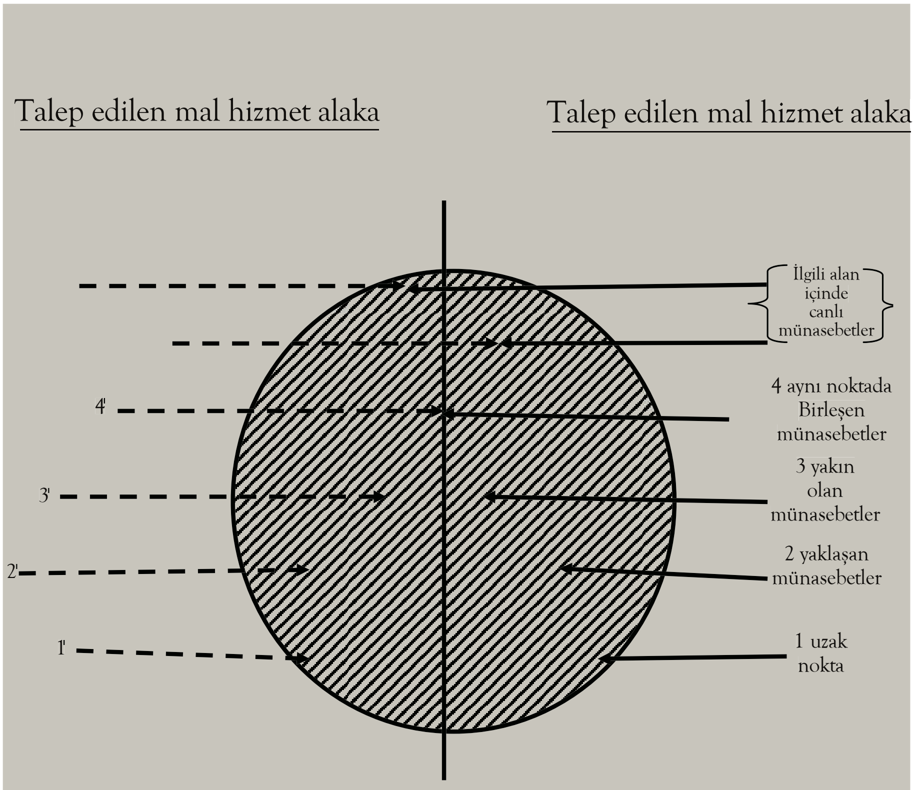
Mütekabil güç teorisinin ortaya koyduğu iki önemli husus vardır:

i) Bir işe kalkışırken mükemmel olmayan rasgele hazırlıklar karşılıklı zayıf münasebetleri meydana getirecektir. Bu durumdan kaçınmak esastır.

ii) İleride zuhur edecek müspet yöndeki gayret ve hareketlerimizle münasebetler gelişerek mükemmelleşir ve tarafların ilgi alanı içinde canlı olarak devam ederler.

Beşeri ve sosyal hayattaki her münasebetin bu yolla mükemmele doğru gitmesi esastır.





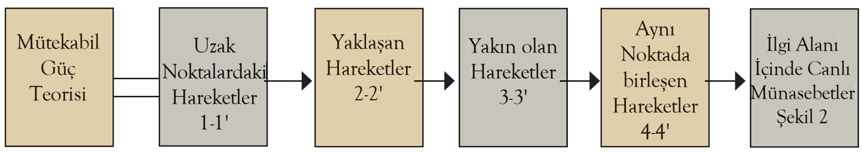
Şekil 3

Karşılıklı Kazanma (Mütekabil Güç) Teorisi

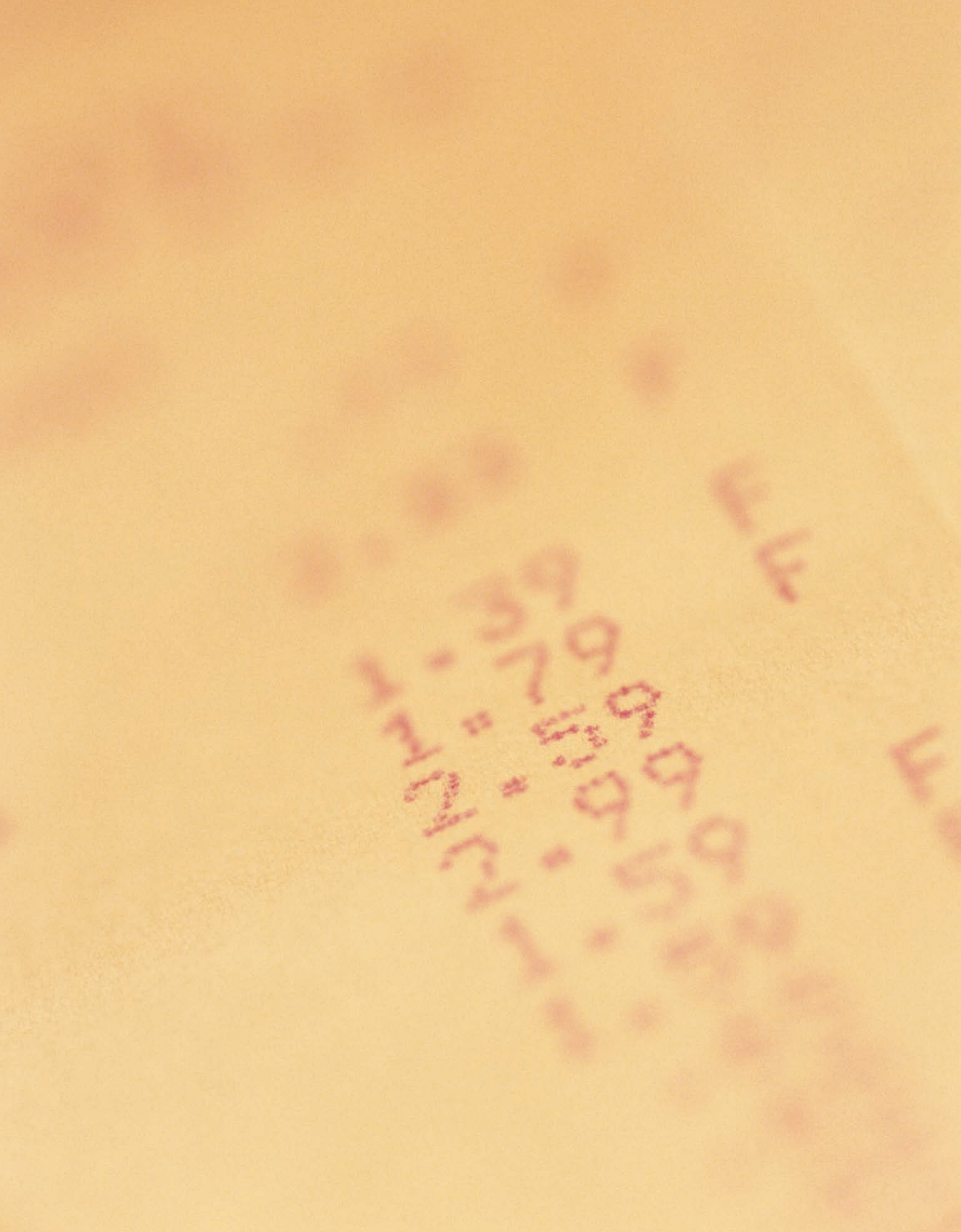
İlgi alanı içi

İlgi alanı dışı

Mütekabil güç teorisi şeması



Şekil 4



İKİNCİ BÖLÜM

<< Gelişmiş Çalışan >>

Ferdi Gelişme ve Satış

İKİNCİ BÖLÜM

<<Gelişmiş Çalışan>>

Ferdi Gelişme ve Satış

2.1-19 Nirengi



Haritacıların nirengileri arazide tespit olunan yüksek noktalardır. O noktalara göre araziye hakim olunur. Haritalar ve planlar çıkarılır. Bu kitapta ele alınan esaslara ulaşılma metodu olarak 19 nirengi noktası verilecektir.

Bu nirengileri esastan değiştirmeye çalışmak kendi kendini sabote etmek anlamına gelmektedir; zira arazide nasıl bir nirengi noktası değiştiği zaman arazi hakimiyeti ölçüsü ve haritası olamazsa, bir nirengin değiştiği veya kaybolduğu zaman bütün hakimiyet ve işler bozularak alt üst olacaktır. Başka bir ifade ile heyelanın araziyi alıp gittiği gibi, zelzelenin binayı yıktığı gibi, bir- iki nirenginin ihmali veya istenmeyen şekilde değişikliğe uğratılması da işleri idare edilemez ve problemleri çözülemez hale getirecektir. O halde bu kitaptan maksimum düzeyde istifade etmenin yolu olarak bu işaret olunan 19 nirenginin esas olarak kalması elzemdir. Ancak bu nirengilere ters düşmeyen her türlü bilgiye, belgeye çalışmaya, geliştirmeye açık olmak ise azami verimliliğe ulaşmada bir engel teşkil etmeyecektir.

2.2. Yeni hayat kaidesi (Nirengi 1)

Bu kaideyi başarmak için nefsinizin yuvası olan bedeninize, ruhunuza ve kalbinize[1] iz bırakacak şekilde şöyle hitap ediniz:

Bugün yeni bir hayata başlıyorum. Çok uzun zamandan beri rastgele yaşantının getirdiği sıradan olaylarla yaralanmış, başarısızlıklarla berelenmiş halen yara ve berelerden acı çeken şu pörsümüş derimi bugün çıkarıp atacağım. Bugün yeniden doğacağım.

1-Nefis, ruh ve kalp tanımları için bkz. M.Fethullah Gülen, Kalbin Zümrüt Tepeleri I-II-III, Nil Yayınları.

Doğduğum mekân herkese meyveler sunan bir bağdır. Bu bağın fidanları asırlar ve nesi boyunca benden önce gelen meslektaşlarımın en büyük alimleri tarafından dikilmiştir. İşte, bugünden itibaren bu bahçedeki en büyük ve en yüklü meyve ağaçlarından asırlar ve nesiller boyunca gelişmiş ilmi meyveleri toplayacağım. Ve içimde yeni bir hayat filizlenecek....

Bu kaideler sayesindedir ki mesleğimin nice imkânlarla dolu olduğu ortaya çıkacaktır. meslek alanımın çok yüksek derecede başarı kazananlarla dolu olmasında elimde tuttuğum şu kaidelerin rolü çok büyüktür. Bu kaidelerden haberdar olamadıkları için başarısızlığa uğrayanların sayısı o kadar fazladır ki, üst üste konsalar meydana gelecek piramidin gölgesi yeryüzünün diğer bütün piramitlerini kaplar.

Ötekiler gibi kararsız olmayacağım. Çünkü ancak şu anda elimde tuttuğum bu kaideler Allah'ın izniyle bir harita gibi beni tehlikeli sulardan kurtarıp emin kıyılara götürecektir.

Acı asli yaratılışı itibariyle vücuda yabancı bir şeydir.

- Vücudun acı çekmesi nasıl bir arızadan kaynaklanıyorsa başarısızlığın da bir arızadan kaynaklandığı esastır.
- İnsanoğlu başarmak üzere bu dünyaya gönderilmiştir ve başarmak için ihtiyaç olan her türlü imkanlar ona sunulmuş ve sunulmaktadır.
- Nasıl ki; Allah vücuda acıdan rahatsızlık duymama özelliği vermemiş ise; hayatın geneline de başarısızlığın kayıtsız şartsız kabullenilmesi özelliği vermemiştir.
- Nasıl acı vücuda bu yönüyle (dışarıdan gelen, yaratılışta olmayan) yabancı ise; başarısızlık da gayretli insanın hayatına yabancı olmalıdır.
- Geçmişte acı gibi başarısızlığı da kabul etmiştim. Şimdi artık başarısızlığı reddediyorum. Çünkü;

i) Beni Rabbimin rüya ve hayallerimde bile düşünemediğim kadar büyük zenginliklere büyük nüfuz ve mutluluklara ulaştırmasına vesile olacak esaslı kaidelerle tanıştım.

ii) Rıza-i İlahi'ye kavuşabilme ve bunun için ihtiyaç duyulan başarılara ulaşabilme adına bu ilkeleri, kaideleri iyice idrak etmeye ve bunların ışığında emin yollardan ilerlemeye hazırım.

Zaman ancak sonsuza kadar yaşayabilenlere birçok şeyi tecrübelerle öğretebilir. Ama ben ölümsüz olma lüksüne sahip olmadığımdan payıma düşen zamanı iyi kullanacağım. Bu zaman içinde en önemli esas olarak sabır sanatını icra etmeliyim. Nasıl ki zeytin ağacının yetişmesi için yüzyıl gerekli olduğundan, bu ağaç bütün ağaçların kralı sayılır. Bir soğan ise sadece dokuz haftada yetişmektedir. Benim bu zamana kadar soğan bitkisi gibi yaşaya geldiğim hayat tarzı beni mutlu etmedi. Artık bütün zeytin ağaçlarının en yücesi, iş adamlarının en önde geleni olacağım. Varlıkta hedefe ulaşmalıyım ki cömertlik ve hayırda da başta yer alabileyim.

Gereksiz bilgilerin engellerine bakmadan yola çıkacağım. Satıcıların en büyüğü olmak için gerekli bilgim ve tecrübem olmasa da yola çıkacağım. Gereksiz bilgiler yükünün ve anlamsız deneylerin yarattığı engellere takılmayacağım. Zaten Allah beni insan olarak diğer varlıklara oranla en kerim ve üstün olarak yaratmış ve birçok bilgi ve beceri ile donatmış bulunuyor. Öyleyse imanım sayesinde içime doğan sevinç ve güven duygusuyla neden cesurca yola çıkmayayım ki...

Tecrübeye aşırı değer biçenler ancak yaşı ilerlemiş olup ilimden nasipsiz kalanlardır. Evet tecrübeye gereğinden fazla değer biçenler, buna karşılık ta ilim adamı gibi kafa sallayanlar hemen her zaman yaşı ilerlemiş olsa da ilimden nasipsiz kalanlardır. Gerçekte tecrübe adamakıllı öğretse de, belli eksiklikleri vardır:

- bu şekilde öğrenmek uzun yıllar istemektedir. Kimsenin bu kadar fazla zamanı yoktur.
- Tam öğrenmeye ulaşmak için geçecek uzun zamanla birlikte öğrenildi

denilen bilgilerin değeri de her zaman öğrenilmesi lüzumlu yeni bilgilerin ortaya çıkması sebebiyle azalmaktadır.

- Eskiyen bilgiler sonunda vefat edip gidenlerin bedenlerinde kaybolup gitmektedirler.
- Böylelikle bugün kıymetli sanılan birçok tecrübe hatta başarılı olduğu ispat edilmiş birçok faaliyet yarın işe yaramaz elverişsiz hale gelebilmektedir.

Yalnız ilkeler kalıcıdır. Evet yalnızca ilkeler ve kaideler kalıcıdır ve Rabbim şimdi bunları bana ulaştırdı. Beni başarıya ve yüceliğe götürecek olan yasalar bu kaidelerde yazılı bulundukları için, bu kaidelerin bana öğretecekleri başarı kazanmaktan ziyade başarısızlığın nasıl önleneceğine ilişkindir. Zira fertten ferde farklılık arz eden başarı bir ruh halinden başka nedir ki? Bin akıllı adam içerisinde başarıyı aynı sözlerle tarif edecek iki kişi çıkar mı? Ancak başarısızlıktır ki her zaman hep aynı şekilde tarif edilmiştir: Başarısızlık ne olursa olsun, insanın hayattaki amaçlarına ulaşamaması olarak tarif edile gelmiştir.

Her türlü başarının anahtarı alışkanlıktır. Gerçekte, başarısız olanlarla başarılı olanlar arasındaki tek fark, alışkanlıklarının farklı olmasıdır. Her türlü başarının anahtarı iyi alışkanlıklardır. Kötü alışkanlıklar ise, başarısızlığa açılan ve bir çok kişinin kolayca gireceği kilitsiz bir kapıdır. O nedenle, bütün ötekilerden önce itaat edilmesi gereken birinci yasa şudur: Güzel ve iyi alışkanlıklar edinmek ve onların adeta kölesi olmak başarı için şarttır.

İnsan çocukken fıtri insiyaklarının, yetişkin olunca alışkanlıklarının kölesi haline gelmektedir. İnsan iradesini yıllar boyunca biriktirdiği alışkanlıklarına teslim etmektedir. Bir kısım kötü alışkanlıklar sonucu yapılanlar genellikle daha şimdiden geleceği de tehdit eder bir hal almaktadırlar.

Hareket ve eylemleri iştah, tutku, önyargı, açgözlülük, sevgi, korku, çevre gibi alışkanlık denen hükümdarlar yönlendiriyor. Eğer alışkanlık denen bir hükümdara köle olunacaksa, o zaman iyi bir hükümdara, iyi alışkanlıklara köle olunmalı. Kötü alışkanlıkların kökü kazınarak ortadan kaldırılmalı ve iyi alışkanlık tohumları için toprak dipten sürülmelidir. Öyleyse iyi alışkanlıklar geliştirip onların kölesi olacağım.



2.2.1- Kötü bir alışkanlık ancak iyi bir alışkanlıkla alt edilebilir.

Bu maharete nasıl ulaşılır? Bu başarı bu kaideler sayesinde olacak, çünkü her kaide de hayatım boyunca bir hastalık gibi bana bulaşan kötü bir alışkanlığı söküp atacak yerine beni başarıya taşıyacak iyi bir alışkanlığı karakterim haline getirecek bir ilke yazılı bulunuyor. Yaratılışın bir yasası da, kötü bir alışkanlığın, ancak başka bir alışkanlıkla alt edilebileceğidir. Burada yazılı sözlerin, çok seçkin ve yüce görevleri var. Bu görevlerin yerine gelmesi için, kendimi şu birinci yeni alışkanlıkla disiplin altına almalıyım.

2.2.2- Kaideleri Nasıl okumalı?

Bir fıçıyı meyve konsantresi ile doldurabilmek için binlerce meyve sıkılır. Kabuklar ve posaları kuşlara atılır. Bu kaideler için de durum aynıdır.

- Bunlar asırlar ve nesiller boyunca gelişmiş ilmi semerelerdir.
- Çok şey süzülmüş ve yaralı olmayanlar havaya savrulmuş, terk edilmiştir.
- Erişilecek sözler damıtılmış içinde yalnızca saf gerçek kalmıştır.

O nedenle her kaide, ötekine geçmeden önce otuz gün okunmalı; her kaide ile otuz gün birlikte yaşayıp okunanlar bir alışkanlık oluşturuncaya kadar tekrar okumalarından vazgeçilmemelidir.

Bu tür bir okuma için yeterli zaman yoksa her kaideyi ötekine geçmeden

önce üç gün okumak elzemdir. Önerilen okuma şekli önce iki defa içten ve sessiz okuma üçüncü defada ise yüksek sesle okumadır. Bu tarz okumada her okumadan sonra okunanların başlıklara bakarak tekrarlanması öğrenmeyi pekiştirecektir.

Her iyi alışkanlık tekrarla zevk haline gelir. Bu şekilde yeni ve iyi bir alışkanlık doğar. Her alışkanlık tekrarla kolaylaşarak bir zevk haline gelir. Bu bir zevk haline geldiği zaman da onu sık sık tekrarlamak insanın doğasındadır. İnsana huzur verir.

2.3- Sevgi kaidesi (Nirengi 2)

Bu ikinci kaideyi de karakterinin bir parçası haline getirmeye karar verenler Türkiye'nin, hatta dünyanın en iyi satıcısı olma yolundasınız. En başarılı satıcısı olarak önce kendi iç dünyanıza sonra etrafınıza sönmeyen ışıklar saçmaya devam edeceksiniz. Bu kaideyi de başarmak için kendi nefsinize, ruhunuza, bedeninize ve kalbinize iz bırakacak şekilde şöyle hitap ediniz:

Sevgi kaidesini de karakterim haline getireceğim. Bugünü yüreğimdeki sevgi ile selamlayacağım. Sevginin olduğu yerde mutluluklar içinde başarılar yükselmeye devam eder. Sevginin olmadığı yerde ise mutsuzluklar ve başarısızlıklar hayatı zehir etmeye devam eder. Yüce Yaratan kâinatı ve insanı bizce evsafı meçhul kendi Zat'ına has bir sevgiyle sevdiği için yaratmış ve yine sevdiği için yaşatmaktadır.

Her türlü ilişki ve münasebetlerde maksimum başarının en büyük sırrı davranışlarda sevgiyi esas almadır. Bu münasebetler evlat - ebeveyn, karı - koca, çalışan -çalıştıran, satıcı - müşteri bütün ikili taraflar arasında geçerlidir.

Sevginin gizemli görünmez ve yenilmez gücünü keşfetmek temeldir. Güç kuvvet ve zor kullanılarak birçok iş yapılabilir. Bir kalkan delinebilir ve hatta bir hayata dahi son verilebilir. Bunlar istenmeyen olumsuz menfi işlerdir. Ama insanların kalbine girmek gibi müspet bir iş ancak sevginin gizemli ve görünmez gücü ile başarılabilir. Ve bu sanatı icra edemiyenler pazar yerinde (sahada) ancak bir seyyar satıcı olarak kalmaya mahkumdurlar.

En büyük donanımım ve yoldaşım sevgidir. Ben satış mühendisiyim. Diğer mühendis arkadaşlarımın sahalarında (fabrikada, inşaatta, atölyede, barajda, uçakta, işletmede kısaca sahada) başarılı oldukları gibi ben de sahamda yani pazar yerinde başarılı olmalıyım. Bunun için sahamın bilgi ve alışkanlıkları ile donatılmış olmam şarttır. İşte sevgiyi en büyük

donanım ve yoldaş yapacağım. Seslendiğim hiç kimse onun gücüne karşı savunma yapamaz.

- Muhakemelere karşı koyabilirler,
- Sözlerden kuşku duyabilirler, kıyafetleri beğenmeyebilirler,
- Yüzleri reddedebilirler,
- Pazarlıklar kuşku doğurabilir,
- Ama sevgi güneş ışınlarının en soğuk buzulları bile eritmesi gibi muhatapların, müşterilerin yüreklerini yumuşatacaktır.

Bugünü yüreğimdeki sevgi ile selamlayacağım. Bundan böyle her şeye sevgi ile bakacağım ve sevgiye bakış açısından yeniden doğacağım.

- Güneşi kemiklerimi ısıttığı için; yağmuru da seveceğim ruhumu temizlediği için,
- ışığı bana yol gösterdiği için; karanlığı da seveceğim yıldızları ortaya çıkardığı için,
- mutluluğu yüreğimi büyüttüğü için; kedere de güçlüklere karşı koymada desteğim olacak olan ruhumu açtığı için,
- ödemem gerekli her faturayı severek şükranla öderken, engelleri de bana meydan okudukları için,

yüreğimdeki sevgi ile selamlayacağım.

2.3.1- İnsanlar Hakkında Nasıl konuşmalı?

- Düşmanlarımın müspet yönlerinden söz edeceğim ve onlar dostlarım haline gelecekler.
- Dostlarımı yüreklendireceğim ve onlar kardeşlerim olacak.
- Her zaman insanların övülmeye değer yönlerini araştıracağım. Hiçbir zaman dedikodu, karalama yapmayacağım. Eleştirmeye yöneldiğim

zaman dilimi ısıracağım. Başkaları hakkında bir söz söylemek zorunda kalırsam hep müspet yanlarını bulacağım.

- Övmek istediğim zaman ölçüsüz ve münasebetsiz davranışlarda bulunmayacağım. Ve doğru zaman doğru mekanları araştıracağım.

Nasıl kuşlar, denizler bütün kainat Yüce Yaratan için övgü müziği ile konuşuyorsa, ben de O'nun yarattığı insanlar için, muhataplarım için aynı müzik, aynı dille konuşacağım ve onlara duyuracağım. Ama doğru yerde doğru zamanda.



2.3.2-Sevgi Davranışa Nasıl Yansımalı?



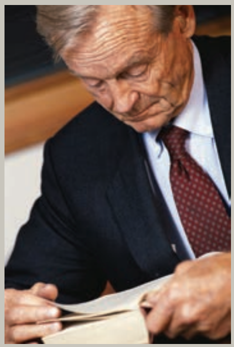
Her davranışım sevgi ile dolacak.

- İnsanların bütün davranışlarını sevmeye gayret edeceğim. Çünkü her biri hemen görülmese de hayranlık duyulacak özelliklere sahiptir.
- Kalplerinin etrafına ördükleri şüphe ve nefret duvarlarını yerle bir edeceğim. Bunu sevgi ile başaracağım.
- Yıkılan duvarların yerine köprüler kuracağım. Sevgim bu köprülerden ruhlarına kadar ulaşacak.
- Haris olanları seveceğim. Çünkü harisler bana ilham verir.
- Başarısızları da seveceğim. Çünkü onlar bana başarmayı öğretir.
- Kralları seveceğim. Ne olursa olsun onlar da insandır.
- Varlıklı insanları da seveceğim. Zira onlar yalnızdırlar.
- Alçak gönüllüleri seveceğim. Çünkü tevazu ancak büyük insanların işidir.
- Yoksulları seveceğim. Onlar o kadar çoklar ki.
- Gençleri gençliklerinde bağlandıkları inançları için seveceğim.
- Yaşlıları asırlar ve nesiller boyunca biriken bilgileri paylaştıkları için seveceğim.
- Güzelleri gözlerindeki hüzünden dolayı; çirkin zannedilenleri de ruhlarındaki barış için seveceğim ve hepsine sevgiyle davranacağım.

Sevginin şahsım üzerindeki etkisi muhteşem olacak. Karşılaştığım herkese aynı şekilde sessizce içimden seni seviyorum diye sesleneceğim. Sessizce söylenilmiş de olsa bu sözler hem şahsım üzerinde hem de muhatabım üzerinde inanılmaz tesirler oluşturacak:

- Bu sözler gözlerimde ışıldayacak.

- Bu sözler alnımdaki kırışıklıkları yok edecek.
- Bu sözler dudaklarıma gülümseme getirecek.
- Ve bu sözler konuşurken sesimde yankılanacaktır. Bunları gören duyan muhataplarımın da kalbi açılacak ve sevgimi hissedecekler.
- Yüreği benim sevgimi hisseden birisi sunduğum malı hiçbir zaman reddetmeyecektir.



Sevgi kalkanım olacak. Başkalarının davranışlarına nasıl tepki göstermeliyim? Nasıl insanların kalbini açmak için anahtarım ve yoldaşım sevgi ise, nefretin oklarına, hiddetin mızraklarına karşı da kalkanım sevgim olacak. Zorluklar ve cesaretsizlikler kalkanıma çarpacak yumuşak yağmurlara, rahmete dönüşecektir.

Kalkanım sahada -pazar yerinde- beni koruyacak.

- Yapayalnız iken bana destek olacak
- Ümitsizliğimi yok edecek
- Böbürlenmemi törpüleyecek
- Kullanıldıkça daha da güçlenecek
- Beni daha iyi korur hale gelecek
- Ta ki ben ona ihtiyaç duymadan her türlü insanın arasında engelsiz başı dik yürümeye başlayacağım.

Her şeyden önce beni son derece güzel yaratmış olan Rabbimi, sonra da O'na itaat ettiği sürece kendimi seveceğim. Bu sevgi derecesine ulaşınca nefsime, beden ve ruhuma, kalbime hitap eden her şeyi isteyerek şevkle karşılayacak ve inceleyeceğim.

- Hiçbir zaman vücudumun arzularına esir olmayacağım. Tam tersine yaratılıştan gelen insiyaklarımı itidal ve basiretle temiz tutacağım.

- Hiçbir zaman nefsimin günahkarlık ve ümitsizlikleriyle aklımı çelmesine izin ve fırsat vermeyecek; tam tersine nefsimi bu kitapta ele alınan kaidelerle terbiye etmeye ve derecesini yüceltmeye gayret edeceğim.
- Ruhumun hiçbir zaman kendini beğenilmişliğe, bıkkınlığa doymuşluğa ve ilgisizliğe kapılmasına izin vermeyeceğim. Tam tersine kendimi dinleyecek ve dualarla onu besleyecek ve istiğfarla yücelteceğim.
- Kalbimin hiçbir zaman küçülmesine ve acıyla dolmasına izin vermeyeceğim. Tam tersine onu paylaşacağım. Kalbim büyüyecek ve önce kendi aklımı ve dimağımı, sonra etrafımı ve sahamı -pazar yeri- sonra bütün yeryüzünü ısıtacaktır.

Bundan böyle insanlığı seveceğim. Bu andan itibaren damarlarımdan nefreti def ediyorum. Çünkü nefret etmeye zamanım yok. Yalnızca sevgi için zamanım var. Bu andan itibaren insanların arasında bir insan - tevazuda toprak gibi, kazanma azminde okyanus, infak etmede güneş gibi bir insan -olmak için gereken adımı atıyorum. Sevgi ile satışlarımı 100 kat artıracak ve büyük bir satıcı olacağım. Başka özellikler olmasa yalnızca sevgimle bile başarı mümkün olabilir. Buna karşı dünyanın bütün bilgisi ve becerisi yanımda olsa dahi sevgi olmaksızın başarıya ulaşmak mümkün değildir.

Bugünü yüreğimdeki sevgi ile karşılayacağım ve -Rabbimin tevfiki ve yardımı ile- BAŞARACAĞIM.

2.4- Sebat kaidesi (Nirengi 3)

Bu üçüncü kaideyi karakter haline getirmeye karar verenler; Türkiye'nin hatta dünyanın en iyi satıcısı olma yolundasınız. En başarılı satıcı olduğunuz zaman önce kendi iç dünyanıza sonra etrafınıza sönmeyen ışıklar saçmaya devam edeceksiniz. Bu kaideyi başarmak için nefsinize, ruhunuza, bedeninize ve kalbinize iz bırakacak şekilde şöyle hitap ediniz.

Sebat kaidesini de karakterim haline getireceğim. Başarana kadar sebat edeceğim. Yaşadığımız hayat tarafından insanlar imtihan edilirler, kazananlar ileri hamle yaparlar. Bu imtihanlara cesaretle devam edeceğim. Her gün aynı şekilde azimle davranacağım. Israr edeceğim. Denemeyi sürdüreceğim. Hep ileri hamle yapacağım ve başaracağım.

Bu dünyaya mağlup olmak için gelmedim. Damarlarımda akan kanda başarısızlık akmıyor.

- Ben çobanı tarafından güdülmeyi bekleyen bir koyun değilim.
- Ben bir aslanım. Koyunlarla birlikte olmayı, konuşmayı, yürümeyi ve uyumayı reddediyorum. Benim kaderim mezbaha değil.
- Başarısızlık mezbahası ben azmimi ve duayı terk etmedikçe benim kaderim olmaz.

Başarana kadar Yaradan'ımdan sabır ve güç istreyecek ve sebat edeceğim.

Ödül ancak müsabakanın sonunda elde edilir. Hayatın ödülleri de hedeflerin başında değil sonundadır. Hedefime ulaşmak için kaç adım gerektiğini ise bilemem belki birinci adımda da, ilk adımlarda da başarısızlığa göğüs gereceğim ama başarı yolun bir sonraki kavşağında olabilir. Önceden başarının ne kadar yakın olduğunu hiçbir zaman bilemem. Ancak kesin olarak biliyorum ki başarı yolumun üzerindedir. Belki ilk adımda bile ona ulaşabileceğim.

Her zaman yeni bir adım atacağım. Yararı olmazsa başka bir adım, sonra başka bir adım daha atacağım. Adım adım ilerleyeceğim. Adım adım ilerlemek hiç de zor değildir, tam tersine gerçekten pek kolaydır. Zira kainatta tedricilik prensibi vardır. Bir ağaç meyve vermek için üç mevsim, bir kadın anne olabilmek için aylarca bekler.

Başarana kadar dua ve tevekküle sığınacak ve sebat edeceğim.

Cenab-ı Hakk'ın müsaadesiyle bir gayret tekrarlana tekrarlana mutlak başarıya götürür. Bundan böyle her günkü çabamı koca bir meşe ağacı olması için ektiğim küçük bir tohuma verdiğim günlük su olarak göreceğim. Tek bir kova su, ikincisi, üçüncüsü de yeşermesi için yeterli değildir fidanın. Ancak bu su vermeler tekrarlana tekrarlana en sonunda tohuma dökülen bir damla su ile meşe ağacının fidanının başını topraktan çıkarttığına şahit oluruz. İşte bugünkü çabalarım yarınlarda başını çıkartacak bu fidan içindir.

Dağları yıkayan yağmur damlası için de, başkaca büyük neticelere götüren küçük hamleler için de durum çok farklı değildir.

- Bir yağmur damlası tekrarlana tekrarlana dağları yıkayabilir.
- Bir böcek ısırması tekrarlana tekrarlana koca kaplanı yer bitirir.
- Küçük bir yıldızın aydınlatması tekrarlana tekrarlana yeryüzünü aydınlatır.
- Bir insanın üst üste koyduğu taşlar tekrarlana tekrarlana koca piramitleri meydana getirir.

Dağları yıkayan yağmur damlası, piramidi inşa eden insan, yeryüzünü aydınlatan yıldız gibi olmaya gayret edeceğim.

Kendime bir kale inşa edeceğim. Taş üstüne taş koyarak ve bunu tekrar ederek kendime bir kale inşa edeceğim. Biliyorum ki sebat ve ısrarla tekrar edilen küçük çabalar büyük eserler meydana getirir ve her girişimi tamamlar.

Hiçbir zaman yenilgiyi düşünmeyeceğim. Vazgeçmek, yapamamak, aciz kalmak, işe yaramamak, umutsuzluk, geri çekilmek gibi olumsuz sözcükleri lügatımdan sileceğim. Çünkü bunlar iman içindeki tevekkülün getirceği saadetten haberdar olmayanlara mahsustur. Umutsuzluğa kapılmayacağım. Zira umutsuzluk her türlü kemalin ve iyiye gidişin önüne dikilen yıkılası bir engeldir. Olur da umutsuzluk denen ruh hastalığı bana yine de bulaşırsa, ben yine de çalışmaya devam edeceğim. Didineceğim ve dayanacağım. Ayaklarıma dolanan engellere takılmayacağım. Kalbimde O'nun yüce ismi ve dilimde dualarla gözlerimi başımın üzerindeki hedeflere dikeceğim. Çünkü artık ben kuru çöllerin nerede biteceğini ve yeşil vadilerin nerede başlayacağını biliyorum. Çünkü elimde bunları bana bildiren iman gibi, dua gibi, sabır gibi, sebat gibi değerler var.

Başarana kadar sebat edeceğim.

O herkesçe bilinen eski ortalamalar yasasını kendi lehime kullanacağım.



Hatırlayacak ve bunu kendi lehime kullanacağım yenilgilerim olabilir. Bunlar artarak yükselen ilerideki başarılarımın hem sebebidir, hem kaynağıdır, hem de müjdecisidir. Bu bazı başarısızlıklar, istikbalde devam edecek başarılar arasında kaybolacaktır. Eski ortalamalar yasası budur.

Duyduğum her "hayır" sözü beni "evet"e biraz daha yaklaştıracak. Satıştaki her başarısızlığımın sonraki denemede şansımı artırdığını bilerek ısrar edeceğim. Duyduğum her "hayır" sözü beni "evet"e biraz daha yaklaştıracak. Karşımdaki her çatık kaş beni gelecekteki gülümser yüzlere götürecektir. Karşıma çıkan her talihsizliğin içinde yarının müspet gelişmelerinin tohumu saklıdır. Gecem olmalı ki gündüzün kıymetini bilmeliyim.

Meydan okumaları yenerek mutluluk veren mesleki görevimi yapacağım. Deneyeceğim, deneyeceğim ve yine deneyeceğim. Her engeli yalnızca amacıma ulaşırken dolambaçlı bir yol ve mesleğime yönelik bir meydan okuma olarak göreceğim.

Bu dolambaçlı yolları aşarak, bu meydan okumaları yenerek bana mutluluk veren mesleki görevimi yapacağım. Bir denizci karşılaştığı her fırtınada su yüzünde kalabilme becerilerini daha da geliştirir. Ben de becerilerimi öyle geliştirmesi için Rabbime yakaracağım.

Başarana kadar sebat edeceğim.

Bir başka sır daha var ki o da şudur: Her gün batımında başarılı olsun olmasın, bir satış yapmayı deneyeceğim. Düşüncelerim yorgun bedenimi zamansız olarak erkenden eve çağırabilir. O yöne gitmeyeceğim, yeniden deneyeceğim. Zafere yaklaşmak için bir daha deneyeceğim. Ve eğer başaramazsam yılmayacağım yeniden deneyeceğim. Hiçbir zaman bir günün başarısızlıkla bitmesine izin vermeyeceğim. Böylece başarılı bir gün ile yarının başarı ve kazanma tohumlarını atma adına bir fiili duada bulunmuş olacağım.

Mahsulüm bol olacak. Ve işi belli bir zamanda bırakanlara nazaran muazzam bir üstünlük sağlayacağım. Başkaları mücadeleyi bıraktığında benimki başlamış olacak. Ve mahsulüm de izn-i İlahi ile bol olacak.

Geçmiş başarılı ya da başarısız olsun bugünümü hesaplamada onu unutacağım. Dün çok başarılı bir gün geçirmiş olabilirim bu başarının bugün beni uyuşturmasına izin vermeyeceğim. Çünkü bu başarı sarhoşluğu başarısızlığa zemin hazırlar. İster iyi ister kötü olsun geçen günün olaylarını unutacağım. Yeni doğan günü sanki en güzel günümmüş gibi dua ve güvenle selamlayacağım.

Nefes aldığım sürece ısrar edeceğim. Eğer yeteri kadar ısrar edersem, ki bu aynı zamanda halimle dua dua yakardığım anlamına gelmektedir, kazanacağım.

Sebat edeceğim ve kazanacağım.

2.5- Mucize kaidesi (Nirengi 4)

Mucize kaidesini karakter haline getirmeye karar verenler; Türkiye'nin hatta dünyanın en iyi satıcısı olma yolunda olduğunuzu bir kez daha hatırlayınız; en başarılı satıcısı olarak önce kendi iç dünyanıza sonra etrafınıza sönmeyen ışıklar saçmaya devam edeceksiniz. Bu kaideyi başarmak için nefsinize, ruhunuza, bedeninize ve kalbinize iz bırakacak şekilde şöyle hitap ediniz:

Mucize kaidesini de karakterim haline getireceğim; zira ben insan olarak yaratılmış olma vasfımla Allah'ın en büyük mucizesiyim. Zamanın yaratılışından ve akmaya başlamasından bu yana benim gibi bir kimse doğmadı.

- Ruhumun, kalbimin, nefsimin, bedenimin (gözlerimin, kulaklarımın, ellerimin, saçlarımın, ağzımın) bir başka eşi yoktur.
- İşte bugün benim gibi bir kimse yok, bundan sonra da benim gibi yürüyen, konuşan ve tıpkı benim gibi düşünen bir kimse olmayacak.
- Bütün insanlar kardeşlerimdir. Ama ben herkesten farklıyım. Allah herkes gibi beni de eşsiz yaratmıştır.

Ben Allah'ın en büyük mucizesiyim.

Yüce Yaratan beni insan olarak yarattı. Hayvanların hayatlarını devam ettirmeleri için onlara bahşedilen türden insiyaklar ve hayvani nitelikli ödüller beni hiç bir zaman tatmin edemez. Ruhumda, kuşaktan kuşağa taşınmış bir meşale yanıyor. Sıcaklığı beni daha iyi olmaya teşvik ve tasdik ediyor. Evet! Daha da iyi olacağım. İçimde yanan bu alevi körükleyecek ve dünyaya eşsizliğimi ilan edeceğim.

- Hiç kimse yazımı taklit edemez.
- Hiç kimse fırça darbelerimi tekrarlayamaz.
- Ve bunlar gibi gerçekten de hiç kimse benim gibi satamaz.

- Bundan sonra bu farklılıktan yararlanacağım.

BAŞARACAĞIM! Farklılığımı her yönden destekleyeceğim ve elbette bu farklılık benim için servettir.

Ben Allah'ın en büyük mucizesiyim.

Eşsizliğimi ilan edeceğim. Şimdiye kadar daha iyi olduklarını zannettiğim, başkalarını taklit etmeye çabaladım. Artık bu boş çabalarda bulunmayacağım. Tam tersine eşsizliğimi ilan edeceğim. Ve pazar yerinde onu satacağım. Artık başkalarına benzerliklerim varsa onları saklayacağım. Farklılıklarımı ise meydana çıkaracağım. Bu ilkeyi sattığım mallarda da uygulayacağım. Bütün öteki satıcılardan farklı olan ve bahşettiği bu farklılıktan dolayı Rabbini hemen her zaman hamd ile sena eden bir satıcı olacağım.

Başaramayanlar heba oluyorlar. Ve benim farklı mallarım pazarda aranacak hale gelecek. Ben Allah'ın yarattığı eşsiz bir kimseyim. Ben nadirim ve nadir bulunan bir varlık gibi değerliyim. Mesleğimde asırlar ve nesiller boyunca biriken ilmi semerelere bilgilere sahibim. O nedenle benden önce gelen meslektaşlarımın bütün imparatorlarından ve alimlerinden hem maddi, hem manevi olarak daha iyi donatılmış bulunuyorum. Ama bunları iyi yönde kullanmazsam kalbim ve vücudum hatta nefsim ve ruhum durgunlaşacak; becerilerim ve aklım da bunlara iştirak edecek, sonunda çürüyecek ve yok olacaktır. Başaramayanlar hep böyle heba oluyorlar.

Rabbimin lütf-u keremiyle bana bağışladığı muazzam bir potansiyele sahibim. Beynimin yalnızca küçük bir bölümünü kullanıyorum. Kaslarımın yalnızca önemsiz bir kısmını geriyorum. Mucizeye yakışır bir şekilde dünkü başarılarımı yüzlerce kat artırabilirim.

İşte bugünden başlamak üzere bunu yapacağım. Artık hiç bir zaman dünün başarılarına takılıp kalmayacağım. Sözünü etmeye değmeyecek kadar küçük başarılarla övünmeye bundan böyle izin vermeyeceğim.

Sahip olduğumdan daha fazlasına sahip olabilirim. Ve sahip olacağım, yaratılmış eşsiz bir mucize isem doğumumdan sonra ve yaşadığım sürece

de bu mucizelik devam etmelidir. Eşsiz bir mucizeye yaraşır bir şekilde gelişmeye, kemale ermeye devam edeceğim. Zira ben yaratılış itibarıyle Allah'ın eşsiz bir mucizesiyim.

Bu dünyaya tesadüfen gelmedim. Muazzam bir gaye için buradayım. Bu gaye bir kum tanesi kadar küçülmek değil bir dağ kadar büyümek; ve bu büyümeyle birlikte Mevlâ'nın rızasına ulaşabilmektir. Bundan böyle bütün aşağılık komplekslerimi söküp atacağım. Bütün kuvvetimi büyük dağlardan daha büyük bir dağ meydana getirmeye ve bu rızaya ulaşmaya yönelteceğim. Potansiyelimi sonuna kadar kullanacağım. Kendimi o kadar zorlayacağım ki potansiyelimin merhamet çığlıkları dağlarla yarışacak.

Hiçbir yabani hayvan, hiçbir bitki, hiçbir rüzgar, hiçbir yağmur, hiçbir kaya, hiçbir göl, hiçbir varlık benimle aynı geçmişe sahip değildir. Çünkü ben sevgi ile yaratıldım.[2] Ve bir amaç için dünyaya geldim. Eskiden bu gerçeği dikkate almazdım. Ama bundan sonra bu özelliğim hayatımı biçim-

2-Tin 4.



lendirecek, yönlendirecek ve başarılı kılacaktır.

Belli ki ben Allah'ın eşsiz bir mucizesiyim.

Bilgilerimi artıracağım. İnsanlık hakkında, kendim ve sattığım bütün mallar hakkında ve elimdeki bu kaideler hakkındaki bilgilerimi arttıracağım. Bunun sonucu olarak satışlarım geometrik olarak büyüyecektir. Mallarımı satmak için ağzımdan çıkan kelimeleri bir ayna karşısında talim edeceğim. Kelimelerimi iyileştireceğim ve parlatacağım.



Çünkü mesleğimi dayandıracağım temellerden birisi de budur. Ve ben biliyorum ki bir çok kişi sadece mükemmelce yapılan bir satış görüşmesiyle büyük zenginliğe ve başarıya ulaşmıştır. Bunu unutmayacağım. Üslûbumu, davranışımı ve nezaketimi sürekli iyileştireceğim. Çünkü bunlar müşterilerimi ve hatta herkesi cezbeden ikramlardır.

Ben Allah'ın eşsiz bir mucizesiysem, bunu herkese göstermeliyim.

Sahada işlerime konsantre olacağım. Gücümü mesleğime yönelik meydan okumalara ve zamanın meydan okumalarına yoğunlaştıracağım. Sahadaki davranışlarım, eylemlerim onlardan başka her şeyi unutmama yardım edecektir. Sahada işlerime konsantre olacağım. Sahanın dışı ile ilgili meseleler evde kalacaktır. Pazar yerindeyken sahanın dışındakileri düşünmeyeceğim. Yoksa bu zihnimi karartır.

Evimdeyken de mesleğimi düşünmeyeceğim. Aynı şekilde pazar yerindeki problemler pazar yerinde kalacaktır. Aksini yaparsam bu da sevgimi azaltır. Yılların kanununa ben de uyacağım. Pazar yerinde aileme yer yoktur. Evimde de pazar yerine (saha) yer yoktur. Her ikisini de birbirinden ayıracağım. Ve böylelikle her ikisiyle de aynı ilgide olacağım. Her ikisi ayrı olmalıdır. Yoksa mesleğim ölür. Ve bu asırlar ve nesiller boyunca geliştirilmiş, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış bir kanundur. Bu kanuna aynen uyacağım.

Mucizeye yakışır bir sezgi ile idrak ettiğim büyük bir sır var ki, bütün meselelerim, cesaretsizliklerim ve ızdıraplarım gerçekte tebdili kıyafet etmiş imkanlardır. Bundan sonra bana bahşedilmiş bu imkanlarımın kuşandığı kıyafete

aldanmayacağım, aptallaşmayacağım. Çünkü gözlerim açıldı. Bana görmem için gözler, düşünmem için akıl verilmiş. Artık giysinin ötesine bakacak ve kanmayacağım. İmkanlarımı, kapasitemi müspet yönde kullanacağım.

Zira ben Allah'ın eşsiz bir mucizesiyim.

Mesleğimde yenilmeyeceğim. Allah'ın murat edip yarattığı, güzelleştirdiği, takdir ettiği ve ihda ettiği bir fıtrat yenilgi bilmez. Allah öyle yaratmıştır. Sonun da galip gelir. Öyleyse ben de öyle galip geleceğim. Her zaferimle bir sonraki mücadelem daha da kolaylaşacak. Kazanacağım, büyük bir satıcı olacağım. Çünkü ben Rabbimin eşsiz olarak yarattığı bir kuluyum.



2.6- Son gün kaidesi (Nirengi 5)

Son gün kaidesini de karakter haline getirmeye karar verenler; Türkiye'nin hatta dünyanın en iyi satıcısı olacaksınız; en başarılı, en iyi satıcı olduğunuz zaman önce kendi iç dünyanıza sonra etrafınıza sönmeyen ışıklar saçmaya devam edeceksiniz. Bu kaideyi başarmak için nefsinize, ruhunuza, bedeninize ve kalbinize iz bırakacak şekilde şöyle hitap ediniz:



Son gün kaidesini karakterim haline getireceğim. Bu günü hayatımın son günüymüş gibi yaşayacağım. Bana bağışlanan bu son günde, son gün olduğu için çok değerli olan bu son günümde ne yapmalıyım?

İlk önce hayat iksirinin bir kaba doldurulmuş ve emrime verilmiş olduğunu idrak etmeliyim. Hayat iksirinin dolu olduğu kabı öyle sıkı kapatmalıyım ki bir tek damlası bile zayi olmasın, kumlara akmasın. Son günün bir anını bile dünün talihsizliklerine, yenilgilerine, ızdıraplarına yakınmakla şikayet etmekle harcamamalıyım.

Dün artık tarihe gömülmüştür.

- Kum saatindeki kum tanecikleri yukarı doğru akamaz.
- Güneş kıyamet günü hariç battığı yerden doğamaz.
- Dünün sıkıntılarını ve acılarını hafifletemem.
- Dünün yaralarını geri çağırıp iyileştiremem.
- Dünkü halimden daha genç olamam. Ağızdan çıkan arzu edilmeyen sözleri, indirilen darbeleri, verilen acıları geri alamam.
- Elbette dün artık tarihe gömülmüştür. Ve bir daha dünü gereğinden fazla düşünmeyeceğim. Bu günü son günümmüş gibi yaşayacağım.

Yarın henüz gelmedi. Dün nasıl ebediyen gömülmüştür diye onu unutacaksam yarını da henüz gelmediği için düşünmeyeceğim. Neden? Bu günü geçmiş veya gelecek zamana feda edeyim?

- Yarının kum saatindeki kumlar bu günkülerden önce akabilir mi?
- Güneş bu sabah iki kez doğacak mı?
- Bugünün yolunda yürürken yarının işlerine muktedir olabilir miyim?
- Yarının kazanılacak altınları bugünün kasasına koyulabilir mi?
- Yarının çocuğu bugün doğabilir mi?
- Yarınki ölüm gölgesiyle bu günün sevincini karartabilir mi?
- Hiçbir zaman tanık olmadığım olayları görebilir miyim?
- Hiçbir zaman gündeme bile belki gelemeyecek sorunlarla kendime eziyet edebilir miyim? Hayır. Yarın dün ile birlikte ebediyen gömülmüştür. Ve ben bir daha dünü ve yarını düşünmeyeceğim.

Bu günü son günümmüş gibi yaşayacağım.

Önemli olan bu gündür. Bana bahşedilen her şey bu gündür. Ve bugünün şu saatleri şu anda benim için sonsuzdur. Ve benim hizmetime verilmiştir.

- Güneşin doğuşunu idam cezası ertelenmiş bir mahkum gibi sevinç çığlıklarıyla selamlayacağım.
- Kollarımı paha biçilmez bir armağan olan bu güne doğru uzatacağım.
- Dün gün doğuşunu selamlayan ama artık bugün hayatta olmayanları hatırlayıp armağanıma şükredeceğim.
- Belki benden çok daha iyi olanlar ayrıldılar. Bugün bana bahşedildi.
- Bu günümün kıymetini idrak edeceğim ve bugünü son günümmüş gibi yaşayacağım.

Hayatımın son sayfasını yok etmeyeceğim. Hayat - insan için bir imtihan meydanı olması bir yana - bir zaman biriminden başka bir şey değildir. Benim de yalnızca bir tek hayatım var. Eğer bu günü boşa harcarsam

hayatımın son sayfasını yok etmiş olurum. Bu nedenle bu günün her anını telaşlanmadan sakince çok iyi değerlendirmeliyim. Ve bu günün her anını bağrıma basıyorum. Çünkü bu günde geçecek ve bir daha geri gelmeyecek. Karşılığında bütün varlığını vermeye hazır olan yaşlı adam bir nefes satın alabilir mi? Bu günün her anına iki elimle sarılıp sevgiyle okşayacağım. Çünkü değerine paha biçilemez. Bu günü son günümmüş gibi yaşayacağım.

Zaman öldürme araçlarından kesinlikle sakınacağım. Hiçbir şeyi sürüncemede bırakmayacağım. Sürüncemedeki işlerimi eylemlerimle yok edip, bir neticeye ulaştırmaya gayret edeceğim.

- Kuşkuyu inançlarımın altına gömeceğim.
- Korkuyu kendime güven ile dağıtacağım.
- Boşboğazlıklara kulak asmayacağım.
- İşlemeyen çalışmayan ellerle oyalanmayacağım.
- Aylakların bulunduğu yerlere gitmeyeceğim.

Artık biliyorum ki bu son günümü boşa geçirecek her düşünce her eylem benim ve sevdiklerimin yiyeceğini, giyeceğini ve sevgisini çöpe atmaktır. Veya çalmaktır. Halbuki ben sevgi dolu bir insanım. Ve bugün sevgimi, kendimi ve bir insan olarak yaratılmamdaki güzelliği ispatlamak için son günümdür.

Bu günü son günümmüş gibi yaşayacağım.

Bu günün görevlerini bu gün mutlaka yerine getireceğim.

- Bu gün henüz fırsat varken çocuklarımı okşayacağım. Yarın ben olmayabilirim veya onlar olmayabilirler.
- Bu gün ihtiyaç içindeki dostuma destek olacağım. Yarın yardıma çağıracak durumda olmayabilir. Ya da ben sesini duyamayabilirim.
- Bu gün kendimi son günüme adayıp çalışacağım. Yarın ne verecek bir şeyim ne de alacak bir kimsem kalmayabilir.

Bu günü son günümmüş gibi karşılayacağım.

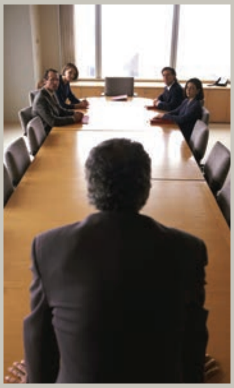
Eğer bu benim son günümse, benim arkamda bırakacağım en önemli eserim olmalıdır.

- Bugünü, hayatımın en iyi günü yapmalıyım.
- Bugün her dakikayı sonuna dek içeceğim. Tadına bakacak ve bana verildiği için şükredeceğim.
- Her bir saatini sayacak, her dakikasını değerli bir şeyle dolduracağım.
- Hiç çalışmadığım kadar çalışacak, kaslarımı bağırtıncaya kadar yoracak ve sonra devam edeceğim.
- Hiç satmadığım kadar çok satacağım.
- Hiç edinemediğim kadar kazancım olacak.
- Bugünün her dakikası, dünün saatlerinden daha bereketli olacak.
- En son günüm en iyi günüm olmalı.
- Bu günü son günümmüş gibi yaşayacağım.
- Ve eğer son günüm değilse bu günüm gibi başka bir gün lütfedildiği için diz çöküp şükredeceğim.

2.7- Gündem kaidesi (Nirengi 6)

Gündem kaidesini de karakter haline getirmeye karar verenler; Türkiye'nin hatta dünyanın en iyi satıcısı olma yolculuğunuz devam ediyor. En başarılı satıcısı olarak önce kendi iç dünyanıza sonra etrafınıza sönmeyen ışıklar saçmaya devam edeceksiniz.

Bu kaideyi başarmak için nefsinize, ruhunuza, bedeninize ve kalbinize iz bırakacak şekilde şöyle hitap ediniz:



Gündem kaidesini karakterim haline getireceğim. Bugün duygularımın efendisi olacağım, gündemi ben belirleyeceğim. Herkesin bir düşüncesi ve bu düşüncesine bağlı olarak bir davranışı, bu davranışına bağlı olarak da bir gündemi olabilir. Bu gündemlerin görüşülmesi de uzun yıllar sürebilir. Sonuçları ise çoğu zaman başkaları lehinedir. Bu sebeple başkalarının yaptığı gündemi görüşme lüksüne sahip değilim. Ancak bu altı nolu kaidede öğrendiğim bilgi ve prensiplere uygun olmak şartı ile, ve imanıma ve Rabbimle kavi irtibatıma güvenerek gündemi ben belirleyeceğim.

Eğer hilkatte herkesçe gözlenebilen kaideler olarak sular yükselir, sular çekilir; güneş doğar, güneş batar; kuşlar gelir, kuşlar gider; çiçekler açar, çiçekler solar; yaz biter, soğuk basar; dolunaydan sonra, ay karanlığa bürünür; tohum ekilir, hasat toplanır; ise, kâinatın gören gözlere bir kitap gibi gösterdiğine göre, tabiat bazen çok güzel ve iyi bir halde bazen de aksi bir haldedir. Benim de - bu eşsiz bir sanat eseri olan kâinatin bir parçası olmam itibarı ile - ruh halim gelgitler şeklinde, Esma-i Hüsnâ'nın üzerimdeki tecellilerine göre yükselir ve alçalır (kabz u bast)[3]. Kâinatı da beni de Yaratan böyle takdir etmiştir. Hilkatin kaidesi budur.

Her gün, bir gün öncekine nazaran farklı bir ruh haliyle uyanmam, hilkatin herkes tarafından çok iyi anlaşılmamış önemli bir kaidesidir.

Dünkü sevinç bugünün üzüntüsüne yarının sevincine bürünür. İçimde bir çark sürekli üzüntüden sevince, mutluluktan hüzüne, övünmeden yerinmeye

3-M. Fethullah Gülen, Kalbin Zümrüt TepeleriI, Nil Yayınları.

doğru dönüp durur. Çiçekler gibi açmış bugünün sevinci solacak ve kedere dönüşecektir. Ama bugünün solmuş çiçeği nasıl yarın açacak tohumu taşıyorsa, bugünün üzüntüsü de yarın yükselecek sevinci öyle taşımaktadır. Bunu hep hatırlayacağım. Bugün duygularımın efendisi olacak ve gündemi imanıma ve dualarıma dayanarak ben belirleyeceğim.

Duygulara hakim olmak elzemdir. Beni tek başına kaldıklarında çoğunlukla yanlışa sevkedebilecek bu duygulara hakim olmam şart; ancak o zaman günümü verimli hale getirebilirim.

Üzerimde hakim olan ve dışımda görünen havayı dualarımla bizzat ben talep ederim ve Rabbim de onu belirler. Eğer ruh halim uygun değilse o günüm başarısız olacaktır. Ağaçların ve bitkilerin çiçeklenmesi genellikle hava durumuna bağlıdır. Benim ise havamı bende tecelli eden Esmâ ve Sıfat-ı süphaniye belirler ve ben bunları içimde taşırım. Çünkü ben ne bir ağaç ne de bir bitkiyim.

Muhataplarıma kötümserlik bulaştırmayacağım. Müşterilerime (muhataplarıma) kasvet, karanlık ve kötümserlik verirsem onlar da kasvetle karanlıkla ve kötümserlikle tepki gösterir ve satın almazlar.



Bu sebeple muhataplarıma heves ve sevinçli heyecan götüreceğim. Eğer müşterilerime (muhataplarıma) neşe, heves, aydınlık ve gülümseme götürürsem. Onlar da neşe, heves, aydınlık ve gülümsemeyle davranırlar. Dualarım sonucu bana bahşedilen hava satışlarımın mahsulünü üretir ve sahamı (pazar yerini) altın tarlasına dönüştürür.

Yüzyılların sırrıdır ki ben zayıf bir kişi olarak yaratılmadım. Düşünceler davranışlara hükmetmemelidir. Buna izin veren kişi zayıftır. Yanlış düşünme hatası işlerimde yanlış davranışlara sebep olmamalıdır. Canımı dişime takacak ve buna izin vermeyeceğim.

Güçlü kişinin kendisiyle bir muharebe stratejisi vardır. Davranışlar düşünceleri denetlemelidir. Bunu sağlayan bir kimse güçlüdür. Ben de bu değerli sırra göre her gün uyandığım zaman üzüntü, kendime acıma ve başarısızlık gibi menfi güçler tarafından alt edilmemek için şu muharebe planını uygulamaya koyacağım:

- Canım sıkılıyorsa şarkı söyleyeceğim.
- Üzüntülüysem güleceğim.
- Hastaysam iki kat emek harcayacağım.
- Korkuyorsam ileri atılacağım.
- Aşağılık duygusuna kapılmışsam yeni kostümler giyeceğim.
- Kararsızsam sesimi yükselteceğim.
- Kendimi yoksul hissediyorsam beni bekleyen zenginliği düşüneceğim.
- Kendimi yetersiz buluyorsam geçmiş başarımı hatırlayacağım.
- Kendimi önemsiz görüyorsam hedeflerimi düşüneceğim.
- Bugün duygularımın efendisi olacak, ve gündemi vahyin, kalbimin ve günün şartları ışığında ben belirleyeceğim.

Deliye her gün bayram denmesinde bir akıllıca hikmet var. Ruh hali her

zaman iyi olanlar yeteneksiz veya sıradan olanlardır. Bir deli ancak her gün bayrammış gibi devamlı bir sevinç halindedir. Hayat ancak akıllılar için bir imtihandır, ve mücadele alanıdır. Ben bu mücadeleden bana bahşedilen yetenekleri de kullanarak galibiyetle çıkacağım.

Bilinen tüm olumsuzluklarla savaşacağım, sebebi ne olursa olsun.

Beni menfi ruh haline sürükleyecek ve parçalayacak güçlere karşı sürekli savaşabileceğim günler de olacak. Evet umutsuzluk ve üzüntü gibilerini fark etmek kolaydır. Ve ben onları Cenab-ı Hakk'ın bana lütfedecekleriyle alt edeceğim.

Gülümseyerek yaklaşan olumsuzluklarda kontrolümü kaybetmeyeceğim. Beni parçalayacak öyle güçler vardır ki bana gülümseyerek ve dostane el uzatarak yaklaşırlar. Ama beni mahvedebilirler. Bunlara karşı da hiçbir zaman kontrolümü kaybetmemeliyim.

- Kendime aşırı güveniyorsam başarısızlıklarımı hatırlayacağım.
- Kendimden hoşnutsam rakiplerimi gözümün önüne getireceğim.
- Aşırı yiyorsam geçmişteki aç günlerimi düşüneceğim.
- Başarının tadını çıkardığım anlarda utanç anlarımı hatırlayacağım.
- Kendimi çok güçlü hissediyorsam, aciz bir kul olduğumu hatıra getireceğim.
- Çok büyük servet kazanırsam açlık çeken insanları düşüneceğim.
- Gurura kapılmışsam ömrümün bir sonu olduğunu hatırlayacağım.
- Becerilerimin çok üstün olduğunu düşünüyorsam yıldızlara bakacağım.
- Bugün duygularımın efendisi olacağım. Gündemi imanıma ve dualarıma istinaden ben belirleyeceğim.

Ruh halini denetlemenin sırrına muhataplarım vakıf olmayabilir. Bu bilgilerle muhatabım olan insanların ruh hallerini anlayacak ve fark edeceğim.

Bugün gösterdikleri kızgınlığa ve sinirliliğe anlayış göstereceğim. Çünkü onlar ruh halini denetleme sırrına vakıf olmayabilirler. Onların oklarına ve aksi davranışlarına direnebilirim. Çünkü artık biliyorum ki yarın değişecekler ve onlara yaklaşmak bir sevinç kaynağı olacaktır.



Artık bir insanlar hakkında peşin yargılara kapılıp, katı bir hüküm vermeyeceğim.Beni bugün nefretle karşılayanı yarın aramaktan geri durmayacağım. Bir müşterim bugün belki bir kuruş verip altın bir arabayı almayabilir. Ama yarın bir tahta parçasına evini verebilir. Bu sırrı öğrendim. Bu sır benim için bir servetin anahtarı gibidir.

Pozitif eylem içinde bulunduğum şartlar ne olursa olsun, hayat düsturum olacak.Bundan böyle muhataplarımın ve kendimin ruh halindeki esrarengiz sırrı tanıyacak ve tanımlayacağım. Şu andan itibaren içimde uyanacak her türlü kişiliği denetlemeye hazırım. Duygularıma pozitif eylem aracılığıyla hükmetmeye çalışacağım. Ve duygularıma hükmettiğim zaman kaderimin de hep mükemmele doğru şekillenmesi adına Rabbime fiili duada bulunmuş olacağım.

Bugün ben kaderime hükmeden Mevlâmın esmâ ve sıfatlarıyla resonansa geçiyorum. "Benim kaderim Türkiye'nin hatta dünyanın en büyük satıcısı olmak olsun“niyazına duruyorum. İrademin hakkını vererek kalbimi ve vicdanımı nefsimin efendisi yapacağım. Muhteşem yaratıldım, kulluğumu da başarılarla muhteşemliğe ulaştıracağım.

2.8- Gülmek ve gülümsemek kaidesi (Nirengi 7)

Gülmek ve gülümsemek kaidesini de karakter haline getirmeye karar verenler; Türkiye'nin hatta dünyanın en iyi satıcısı olma yolundasınız. En başarılı satıcısı olarak önce kendi iç dünyanıza sonra etrafınıza sönmeyen ışıklar saçmaya devam edeceksiniz. Bu kaideyi başarmak için nefsinize, ruhunuza, bedeninize ve kalbinize iz bırakacak şekilde şöyle hitap ediniz:

Gülmek ve gülümsemek kaidesini karakterim haline getireceğim. Yaratılan canlılardan yalnız insan gülebilir. İnsan dışında hiçbir canlı gülemez. Yalnız ben gülmekle ödüllendirilmiş bulunuyorum. Bunu istediğim zaman kullanabilirim. Yüce Yaratan'ın verdiği bu ayrıcalığı doğru zamanda ve doğru yerde kullanacağım.

Gülmek ve gülümsemek alışkanlığı edineceğim, ve dünyaya gülerek ve gülümseyerek bakacağım.

- Gülümseyeceğim anlayışım artacak. Çünkü gönlüm huzurlu, zihnim de açık olacak.
- Hatta bazen kıkırdayacağım sorumluluklarım hafifleyecek. Çünkü sevinç ve huzur ile beraber becerim de artacak.

Güleceğim, ve ömrüm uzayacak. Günümüzün bilgileri göstermektedir ki, duyu organları ile intibalar hipotalamus denilen merkeze (beyin ile ense arasında) ulaşmakta, buradan da hipofiz bezine emir giderek insan bünyesindeki bütün salgılar (ifrazat) düzenlenmektedir.

Öyle ise intibalar müspet ve mutluluk verici olmalıdır. Eğer intibalar müspet, mutluluk ve sevinç uyarıcı nitelikte ise, ve bu hal devam ediyor ise vücudun salgıları o derece mükemmel bir ahenk içinde düzenlenir ki, bunun sonucu olarak insan, manen ve fizyolojik olarak gelişir ve gelişmeye devam eder. Aksi durumda stres ve kansere doğru bir gidişat meydana gelmektedir. Menfi durumun devam etmesi halinde ise vücudun salgıları o kadar karışık bir şekilde düzenlenir ki, insan manevi olarak stresler için-

de, fizyolojik olarak da sancılar içinde çırpınarak kansere doğru giden bir süreçle yüzyüze kalır.

Denilebilir ki uzun ve sağlıklı yaşamanın sırrı kabaca budur. Bu sır sayesinde bir çok eski alışkanlık ve hastalıklardan kurtulacağım.

Hayata gülerek ve gülümseyerek bakacağım.



Her şeyden önce kendime gülümseyeceğim. Hiçbir zaman nefsimin tuzağına düşmeyeceğim. Çünkü kendisini bir takım konumlara yerleştirerek çok ciddiye alan insan gerçekten gülünecek haldedir. Allah'ın yarattığı en büyük mucize olmama rağmen yine de tercihlerime göre muamele görmek üzere zaman rüzgarına savrulmuş değil miyim? Beni bir hesaba çekecek Zât olduğuna göre büyüklenmek niye?

Bugünkü endişelerim istikbalde çok önemsiz olabilir. Gerçekten de ne olacağımı, nereye gideceğimi biliyor muyum? Bugün ile ilgili endişelerim on yıl sonra bana belki de pek akılsızca gelecektir. O halde günün önemsiz olaylarının beni perişan etmesine niçin izin vereyim. Bugün güneş doğmadan önce yüzyıllardan beri akmakta olan zaman deryasında önemsiz gibi gözükmeyen ne olabilir? Neler olabilir? O halde dünyaya güleceğim ve bana verilen gülmek mükafatını lehime kullanacağım.

Aksi olaylara karşı "Bu da geçer“alışkanlığını edineceğim. Tahammül edilemeyecek ya da gözlerimden yaşlar akıtacak kadar beni kızdıran aksi olaylar ve insanlar karşısında nasıl gülebileceğimin sırrı da şudur:

"Bu da geçer"

Bu söz asırlar ve nesiller boyunca bize kadar gelmiş atalarımızdan kalmış, esaslı bir değerdir. Ne zaman keyfim kaçacak olsa derhal bu üç kelimeyi hatırlayacağım. Güçlü bir alışkanlığa dönüşmesi için “Bu da geçer“sözünü her fırsatta tekrarlayacağım. "Bu da geçer“alışkanlığı benim her türlü müşkül durumdan çıkmama vesile bir dua olacaktır. "Bu da geçer“alışkanlığı hayatımı dengede tutacaktır.

Dünya fani her şey geçicidir. Dünyaya güleceğim çünkü dünyada olan her şey gelip geçicidir[4]. Yüreğim daraldığı zaman bunun da geçici olduğunu düşünerek teselli olacağım. Başarı ile şiştiğim zaman kendimi uyaracağım: "Bu da geçer". Yoksulluktan boğulduğum zaman kendimi teselli edeceğim: "Bu da geçer". Zenginlik kazandığım zaman kendime bunun da geçici olduğunu söylemeliyim. Dünya fanidir. Piramitleri yapanlar nerede? Piramit taşları altında gömülü değil mi? Ve bir gün piramitte kumun altına gömülmeyecek mi?

Mutluluk ekildiği gün hasat edilecek bir değerdir. Mutlu olmak için hiçbir zaman özel bir gayret göstermeyeceğim. Zira buna gerek kalmayacak, çünkü mutluluk her halime anıma yayılacak. Bunun yerine

Gülmek ve gülümsemek kaidesi kedere zaman bırakmayacak kadar meşgul olacağım. Mutluluk kutu içinde saklanacak bir tohum değildir. Yarınlar için biriktirilemez de. hasadı ekildiği gün yapılmalıdır.

buna ulaşmak içinse:

- Bugünün mutluluğunun tadını bugün çıkaracağım.
- Bugünü gülücüklerle resmedeceğim.
- Bu geceyi sevinç ve huzur veren nağmelerle çerçeveleyeceğim. gülücüklerimle her şey daha kolay cereyan edecektir.
- Başarısızlıklarıma güleceğim ki yeni hayallerimin bulutlarında kaybolsunlar.
- Başarılarıma güleceğim ki gerçek değerlerine büzülsünler.
- Kötülere güleceğim ki bana bulaşmadan yok olsunlar.
- İyiliklere güleceğim ki büyüyüp bollaşsınlar.
- Gülücüklerim (muhataplarıma) da sirayet ettiği zaman zafer olacaktır.

4-Rahman 26.

- Ve ben bunu özellikle yapacağım. Çünkü yüzünü asanlar mallarımı almayanlardır.

Dünyaya güleceğim. Keder, düş kırıklığı, pişmanlık sebebiyle akan göz yaşları pazar yerinde (sahada) beş para etmez. Ama her gülümseme bir altınla değiştirilebilir. Her gülümseme ile yürekten sarf edilen güzel bir söz kaleler inşa eder.

Dünyaya güleceğim.

Başkalarına tepeden bakmayacağım. Bu konuda haddini bilme konusunda bir çocuk gibi kalarak muhataplarımı küçük görme illetine yakalanmayacağım. Bilgi ve güç vehmine kapılmayacağım. Mütevazı olacağım.

Gülebildiğim sürece yoksul olmam. Yüce Yaratan'ın en büyük hediyelerinden biri olan bu vasfı har vurup harman savurmayacağım; bana lütfedilen bu hediyeyi de kullanarak yine bana lütuf edilen günlerimi gerçek başarı haline getirebilirim. Emeğimin meyvelerinden yalnızca gülerek mutlulukla zevk alabilirim. Başarıdan zevk almak için mutluluğa sahip olmalıyım. Tebessüm ve gülücükler buna hizmet eden emin ve serin gölgeli yollardır.

2.9- Yüz misli kaidesi (Nirengi 8)

Yüz misli kaidesini de karakter haline getirmeye karar verenler; Türkiye'nin hatta dünyanın en iyi satıcısı olma yolundasınız. En başarılı satıcısı olarak önce kendi iç dünyanıza sonra etrafınıza sönmeyen ışıklar saçmaya devam edeceksiniz. Bu kaideyi başarmak için nefsinize, ruhunuza, bedeninize ve kalbinize iz bırakacak şekilde şöyle hitap ediniz:

Yüz misli kaidesini karakterim haline getireceğim. Bugün değerimi izn-i İlâhi ile yüze katlayacağım. İnsan dehası ile dut yaprağı ipek olur. İnsan dehası ile killi toprak kalelere dönüşür. İnsan dehası ile bir avuç yapak krallara giysi olur. Yaprak, kil, yapak insan eliyle yüz kat bin kat değer kazanabiliyor. Aynı şey niçin benim için geçerli olmasın, benim elim ile benim adımı taşıyan toprak da kalelere dönüşecek. Bugün değerimi yüze katlayacağım.

Bir buğday tanesi, çuvala konulduktan sonra kendisini üç gelecek beklemektedir.

- Hayvana yedirilmek üzere ahıra boşaltılabilir.
- Ya da ekmek yapılmak üzere değirmende öğütülebilir.
- Ya da altın başağının bir tanesinden binlerce üremesi için toprağa ekilebilir.

Ben tercihimi yapabilirim. Ben de kendisini üç gelecek bekleyen bir buğday tanesi gibiyim. Ancak bir farkla ki buğday tanesi seçim yapamaz, ben ise irademin hakkını vererek tercihimi yapabilirim.

- Hayatımı bir hayvana yem etmeyeceğim.
- Başkaları tarafından parçalanıp yenilmek üzere başarısızlık ve ümitsizlik taşları arasında öğütülmeyeceğim.

Bugün değerimi yüze katlayacağım.

Ben başak vermek için beklemek zorunda değilim.

Büyümesi ve çoğalması için buğdayın toprağın karanlıklarına ekilmesi gerekir. Başarısızlıklarım, ümitsizliklerim, cahilliğim ve becerisizliklerim, olgunlaşmak için ekildiğim toprağın karanlıklarıdır. Nasıl ki buğday tanesi yağmurla, güneşle, ılık rüzgarlarla beslenir, filiz sürüp serpilirse, vücudumu

ve aklımı, düşlerimi gerçekleştirmek için öyle beslemeliyim. Buğday tanesi başak vermek için iklimi, suyu beklemek zorundadır. Ben ise Rabbimin hususi takdiri müstesna beklemek zorunda değilim, çünkü kendi yazgımı seçme gücüne tercih hakkına sahibim.

Bugün değerimi yüze katlayacağım.

Hedeflerimi hiçbir zaman çok yüksek görmeyeceğim. Peki bunu nasıl yapabilirim? İlk önce günlük, haftalık, yıllık ve hayatımın tamamına yönelik hedefler koyacağım. Nasıl ki buğday tanesinin kabuğunu çatlatıp filiz vermesi için yağmur yağması gerekiyorsa, hayatımın önüne, billurlaşması için öyle hedefler koymalıyım. Hedefler koyarken, geçmişteki en iyi icraatımı dikkate alacak ve bunu yüzle çarpacağım. Gelecekteki yaşantımın kuralı bu olacaktır. Hedeflerimi hiçbir zaman çok yüksek görmeyeceğim. Mızrağımı aya doğrultup yalnızca bir kartala saplamak, onu kartala doğrultup yalnızca kayaya çarpmaktan daha iyi değil midir?

Bugün değerimi yüze katlayacağım.

Tökezlersem doğrulacağım. Hedeflerimin yüksekliği, tam isabet sağlayıncaya kadar sık sık tökezlesem bile, beni korkutmamalıdır. Tökezlersem doğrulacağım, düşmelerim beni endişelendirmeyecektir, çünkü tam isabet sağlamak için herkes tökezlemek durumundadır.

Yalnızca bir solucan tökezlememe özgürlüğüne sahiptir. Ben, solucan değilim. Ben, soğan bitkisi değilim. Ben, koyun değilim. Ben, insanım. Başkaları, killeriyle bir kulübe yapadursunlar. Ben, Allah'ın inayetiyle bir kale inşa edeceğim.

Bugün değerimi yüze katlayacağım.

Önemli olan kendi yaptıklarımı aşmamdır. Güneş nasıl buğday taneciğinin fide vermesi için toprağı ısıtırsa, bu kaidelerdeki sözler de benim hayatımı öyle ısıtacak ve düşlerimi gerçek kılacaktır. Bugün, dün yaptığım her eylemi aşacağım. Bugünün dağına gücümün yettiği kadar tırmanacağım, yarın ise bugünkünden daha da yükseklere varacağım, öbür gün ise yarından da yükseklere. Başkalarının yaptıklarını geçmek önemli değildir,

önemli olan kendi yaptıklarımı aşmamdır.

Bugün değerimi yüze katlayacağım.

Sözlerim hedeflerimi açıklayacaktır. Ilık rüzgar nasıl buğday tanesinin olgunlaşmasına yön verirse, rüzgarlar da benim sesimi başkalarına taşıyacak ve sözlerim hedeflerimi açıklayacaktır. Önümdeki Model bellidir. Kendi Peygamberim gibi olacağım; söylediklerimi hoş görmeseler hatta alay etseler bile, herkes planlarımı, düşlerimi bilecek ve böylece söylediklerim tamamlanmış eylemlere dönüşünceye kadar devam edecek. Bu suretle kaçmak için hiçbir mazeretim de olmayacak.

Bugün değerimi yüze katlayacağım.

Gerçekleşen hedefleri anında yükselteceğim. Çok geri hedefler koymak gibi bir suç işlemeyeceğim. Hedefimi başarısızlığa izin vermeden yerine getireceğim. Elimi her zaman erişebileceğim yerin daha yükseğine uzatacağım. Pazardaki performansımla hiçbir zaman memnun olmayacağım. Her zaman hedeflerimi, gerçekleşir gerçekleşmez yükselteceğim. Her zaman bir sonraki saatin şu andakinden daha iyi olması için çabalayacağım.

Her zaman hedeflerimi dünyaya açıklayacağım. Ancak başarılarımı hiçbir zaman ilan etmeyeceğim. Bırakayım bir övme mutlaka olacaksa insanlar beni övsün ve ben de bu övgüyü tevazuyla ve rahatsız olmakla karşılama bilgeliğine sahip olayım.

Bugün değerimi yüze katlayacağım.

Yeryüzündeki bütün kentleri doyurursunuz. Bir buğday tanesi yüzle çarpıldığında yüz adet başak üretir. Bunu on kez yüzle çarparsanız, yeryüzündeki bütün kentleri doyurursunuz. Bir buğday tanesinden daha üstün yaratılmış değil miyim? Bugün değerimi yüze katlayacağım. Bunu yapacak, sonra yine değerimi yüze katlayacağım, tekrar tekrar. Aldığım mesafe karşısında, bu kaidelerdeki sözlerin bende yarattığı gibi, şaşkınlık ve hayranlık duyulacak.



2.10- Hareket kaidesi (Nirengi 9)

"Hareket kaidesi"ni de karakter haline getirmeye karar verenler; Türkiye'nin hatta dünyanın en iyi satıcısı olma yolundasınız. En başarılı satıcısı olarak önce kendi iç dünyanıza sonra etrafınıza sönmeyen ışıklar saçmaya devam edeceksiniz. Bu kaideyi başarmak için nefsinize, ruhunuza, bedeninize ve gönlünüze iz bırakacak şekilde şöyle hitap ediniz:



Hareket kaidesini karakterim haline getireceğim. Harekete geçmediği sürece ve hareketle tamamlanmadığı sürece, hayallerim değersiz, planlarım yanıltıcı. Hedeflerim imkansızdır. Eylem ile tamamlanmadıkça, bunların hiç birinin değeri yoktur.

Şimdi harekete geçeceğim.

2.10.1- Hareket olmadığı sürece başarı ihtimali de olmaz.

- Hareket olmadığı sürece ne kadar ayrıntılı ve büyük ölçekli olursa olsun, sahibini bir milim öteye götürmüş bir harita hiçbir zaman olmamıştır, ne kadar güzel çizilse bile.
- Hareket ve uygulama olmadıkça ne kadar adil olursa olsun suç işlenmesini önleyebilmiş bir kanun hiçbir zaman olmamıştır ne kadar güzel yazılsa bile.
- İstenildiği gibi uygulanmadığı ve harekete geçilmediği sürece bir kuruş para getirmiş ya da tek bir övgüye mazhar olmuş bir kaide hiçbir zaman olmamıştır, ne kadar açık ve güzel yazılsa bile. Elimde tutuğum kaideler için de durum aynıdır.

Şimdi harekete geçeceğim.

Ağırdan almamın kaynağı korkudur. Bu sırrı keşfettim. Beni geride tutan korkuyu elimde tutuğum bu kaidelerde yazılı mesleğimle ilgili bilgi ve prensiplerle yeneceğim.

- Artık ben bütün cesur yüreklilerin derinliklerinde nakş edilmiş olan bu sırrı keşfettim.

- Artık biliyorum ki bilgilerim tamamlandı. Korkuyu yenmek için tereddüt etmeden davranacağım. O zaman kalp çarpıntılarım geçecek.
- Artık biliyorum ki terör aslan görünüşlü korkuyu sakin bir karıncaya dönüştürmenin yolu bilgi ve eylemdir.

Şimdi harekete geçeceğim.

Hareketlilikte ateş böceği gibi olacağım. Ateş böceği yalnızca kanat çırptığı hareket ettiği zaman ışık saçabilmektedir. Bunu hiçbir zaman unutmayacağım. Bir ateş böceği olacağım. Alevim gün ışığında bile güneşe rağmen parlayacaktır. Varsın başkaları kanatları ile övünüp duran ama hayatının devamı için bir çiçeğin sadakasına bağlı olan kelebekler gibi olsunlar. Ben ateş böceği gibi olacağım ve ışığım dünyayı aydınlatacak.

Başarılı olamasam da davranacağım. Şimdi harekete geçeceğim. Bugünün görevlerini ihmal edip yarına bırakmayacağım. Eylemlerim mutluluk ve başarı getirmeseler bile derhal davranacağım. Çünkü, harekete geçerek başarısızlığa uğramak, davranmayıp oyalanmaktan daha iyidir. Mutluluk hareketlerime karşılık toplanan meyvelerdir. Ancak hareket olmadığı sürece dallarda asılı bütün meyveler çürür.

Şimdi harekete geçeceğim.

Hareket etmek tabii bir insiyaka dönüşecek. Bundan sonra bu sözleri sürekli tekrarlayacağım. Bu sözler benim için nefes almak gibi tabii bir faaliyet haline gelecek.

- Sonra onları izleyen hareketler ve eylemlerde göz açıp kapama gibi bir iç güdüye dönüşecek.
- Bu sözlerle aklımı ve düşüncelerimi başarıya ulaşmak için gerekli ve uygun olan her eylemi yapacak duruma getirebilirim.
- Ve bu sözlerle aklımı başarısızlıktan uzak tutmak için her görevi yapacak hale getirebilirim.

Şimdi harekete geçeceğim.

Başarısızlık tereddüt halinde bocalarken ben başaracağım. Başarısızlık bir saat daha uyurken yatağımdan kalkacak harekete geçeceğim. Pazar yerine geldiğimde bu sözleri yine tekrarlayacağım. Başarısızlık reddedilme ihtimalini düşünüp taşınırken hemen ilk müşterime yöneleceğim.Kapalı bir kapı gördüğümde bu sözleri tekrarlayacağım. Başarısızlık dışarılarda korku ve ürperti ile beklerken kapıyı çalacağım.

Şimdi harekete geçeceğim.

Şeytana asla ve asla uymayacağım. Günah beni çağırırken Rabbime sığınma ifadelerini tekrarlayacağım. Ve kendimi şeytana uymaktan kurtaracağım. Vazgeçip ertesi günü beklemeye meyilli olduğum zaman bu sözleri yine tekrarlayacağım. Ve hemen yeni bir satış gerçekleştireceğim.

Şimdi harekete geçeceğim.

Eylemlerimi katlayarak değerimi çoğaltacağım. Pazar yerimdeki değerimi yalnızca eylemlerim belirler. Başarısızlığın yürümekten korktuğu yerlerde yürüyeceğim. Başarısızlık dinlendiği zaman çalışacağım. Başarısızlık susacak, ben konuşacağım. Başarısızlık bir kişiye hitap etmek için planlar yaparken ben mallarımı satın alabilecek on kişiye hitap edeceğim. Başarısızlık çok geç demeden önce ben yaptım diyeceğim.

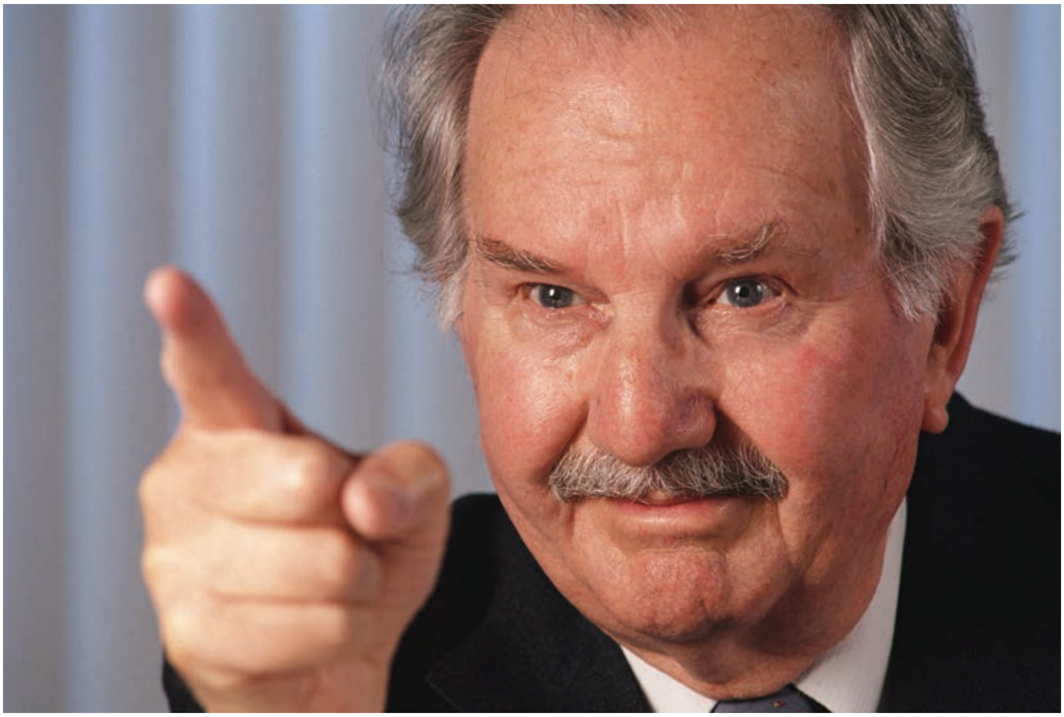
Şimdi harekete geçeceğim.

Yarını beklemeyeceğim. Bana bahşedilen her şey şu andır. Yarınlar ise tembellerin emeğine tahsis edilmiştir. Yarın kötüler belki iyiye dönüşebilirler. Ben kötü değilim ki yarını bekleyeyim. Yarın zayıfların güçlenebildiği zamandır. Ben zayıf değilim ki yarını bekleyeyim. Yarın başarısızlığın kazandığı gündür. Ben başarısız değilim ki yarını bekleyeyim. Şimdi harekete geçeceğim.

2.10.2- Emredeceğim ve kendi emirlerime uyacağım.

Aslan acıktığı zaman avını yakalar ve yer. Kartal yücelerde susadığı zaman suya iner içer. Harekete geçmezler ise her ikisi de yok olup gider. Ben ise başarıya açım. Mutluluğa ve huzura da susamış durumdayım. Ben de harekete geçmez isem başarısız, mutsuz, huzursuz ve sefalet dolu uykusuz gecelerde yok olup giderim. Nefsime iyiliği, hayrı ve başarıyı emredeceğim ve kendi emirlerime uyacağım. Şimdi harekete geçeceğim. Başarı beklemez. Eğer erteler isem başkasına gider. Ve onu ebediyen kaybederim.

Şimdi zamanı, şimdi yeri ve işte şimdi harekete geçeceğim.



2.11- Dua kaidesi (Nirengi 10)

Dua kaidesini de karakter haline getirmeye karar verenler; Türkiye'nin hatta dünyanın en iyi satıcısı olma cehdiniz devam ediyor. En başarılı satıcısı olarak önce kendi iç dünyanıza sonra etrafınıza sönmeyen ışıklar saçmaya devam edeceksiniz.Bu kaideyi başarmak için nefsinize, ruhunuza, bedeninize ve kalbinize iz bırakacak şekilde şöyle hitap ediniz:

Dua kaidesini karakterim haline getireceğim. Büyük bir felaket veya büyük bir üzüntü anında herkes Allah'a sığınır. Çünkü insanın hilkatinde iman ve inanma ayrıcalığı vardır. Büyük bir tehlike karşısında normal idraki aşan her hangi bir muamma karşısında onun adını haykırmayan var mıdır? Tehlikeye maruz kalan bütün canlıların ağzından fışkıran bu derin bağlılık ve aidiyet nereden geliyor?

Bütün yaratılanlara yardıma çağırmak insiyakı bahşedilmiştir. Elinizi başkalarının gözleri önünde hızla hareket ettirin, kirpiklerini kırpıştırır. Birisinin dizine hafifçe vurun, bacağı havaya fırlar. Korkunç bir olayla karşılaşan kişi aynı derin etki ile haykırır.

Allah'ım! yaratılışın bu büyük sırrını kavrayabilmem için her şey bana işaret ediyor. İnsan dahil bütün yaratıklar yardıma çağırma insiyakıyle donatılmışlardır. Bu tabii hal aynı zamanda Yüce Yaratan'ın bir armağanıdır. Buna niçin sahibiz? Haykırışlarımız bir çeşit dua değil midir?

Hilkat kanunlarının işlediği bu dünyada; kuzunun, kuşun, yaratılanların ve insanın yardıma çağırmak insiyakına sahip olması tesadüfen ya da tabiatın eliyle olmuş değildir.

Bu yardıma çağırma aslında Rabbe yönelen dualardır. Bu halin duaları duyacak ve cevap verecek ilahi bir gücün bulunmasını gerektireceği açıktır. Ve akıl almaz bir durum değildir. Bir tehlikeye maruz kaldığım zamanlarda

zuhur eden ve hilkatte verilen bu armağanı bu defa her an kullanacağım. Dualarım yalnızca bana yol gösterilmesi için olacak.

2.11.1- Bundan böyle dua edeceğim, dualarımda

- Hiçbir zaman yiyecek getirmesi için bir hizmetkara seslenir gibi seslenmeyeceğim;
- Hiçbir zaman bir resepsiyondan oda verilmesini ister gibi istemeyeceğim;
- Hiçbir zaman para, sağlık, zafer, şöhret, başarı ya da mutluluğun getirilip önüme konulmasını istemeyeceğim.
- Yalnız ve yalnızca bunlara sahip olabilmem için bana yol gösterilmesi yakarışıyla dua edeceğim.

"Her şeyi Yaratan Rabbim, bana yardım et", diyerek bana yol göstermesi için dua edeceğim. Ve o zaman dualarım hep kabul edilecek. Her şeyi Yaratan



bana yardım et, zira bugün çıplak ve yapayalnız, dünyaya çıkıyorum ve senin bana yol gösteren elin olmaksızın başarıya ve mutluluğa giden yoldan uzaklaşmam kuvvetle muhtemeldir.

Alçak gönüllü kalmam için yardım et. Ne para, ne giysiler ve hatta ne de şan, şöhret talep ediyorum; onların yerine bana başarmak için uygun yetenekler kazanmam ve bunları kullanmam için yol göster. Allah'ım bana yol göster. Bu aciz satıcıya yardım et. Allah'ım bana yol göster.

"Yeni hayat kaidesi"ni kullanarak başarmamı nasip eyle. İyi alışkanlıklarla beni öyle yıka ki kötüleri boğulsun gitsin. İyi alışkanlıklarla başarmamı nasip eyle. "Yeni hayat kaidesi“nin karakterim haline gelmesini nasip ettin. Bu karakterimin ışığında başarılı olmam için bana yol göster.

"Sevgi kaidesi"ni kullanarak başarmamı nasip eyle. Kasemi sevgi ile doldur ki yabancıları dost haline dönüştürebileyim. "Sevgi kaidesi“nin karakterim haline gelmesini nasip ettin. Bu karakterimin de ışığında başarılı olmam için bana yol göster.

"Sebat kaidesi"ni kullanarak başarmamı nasip eyle. Tekrar tekrar deneme alışkanlığı ile beni disiplinli kıl, gücümü artıracak sabır ver. "Sebat kaidesi“nin karakterim haline gelmesini nasip ettin. Bu karakterimin de ışığında başarılı olmam için bana yol göster.

"Mucize kaidesi"ni kullanarak başarmamı nasip eyle. Sınırsız bir potansiyelle yarattığın bu kuluna öyle yardım et ki; mucizeye yakışır bir şekilde başarılarımı yüzlerce kat artırabileyim. "Mucize kaidesi“ni karakterim haline getirdin. Bu karakterimin de ışığında başarılı olmam için bana yol göster.

"Son gün kaidesi"ni kullanarak başarmamı nasip eyle. Hedeflerime ulaşmaya yetecek kadar ruhsat ihsan eyle. Bugünü son günümmüş gibi yaşamama yardım et. "Son gün“kaidesinin karakterim haline gelmesini nasip ettin. Bu karakterimin de ışığında başarılı olmam için bana yol göster.

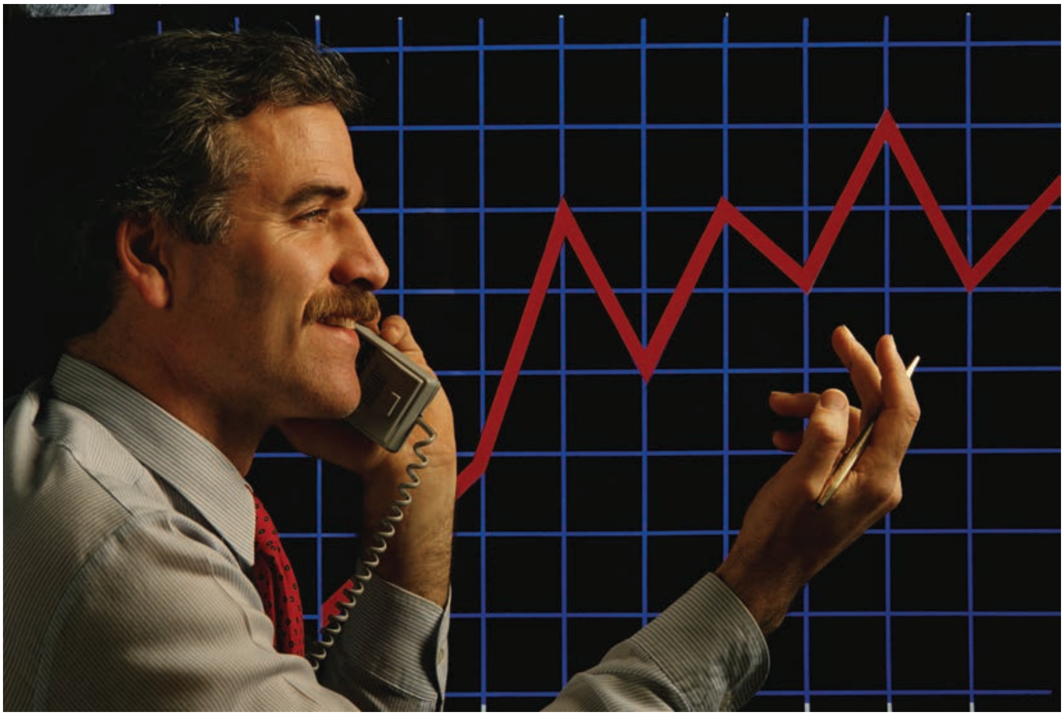
"Gündem kaidesi"ni kullanarak başarmamı nasip eyle. Üzerimdeki havayı

müabarek esmânla güzelleştir; cazip kıl. Muhataplarıma kötümserlik değil heves ve iyimserlik götürmemi nasip eyle. "Gündem kaidesi"ni de alışkanlığım, karakterim haline gelmesini nasip ettin. Bu karakterimin de ışığında başarılı olmam için bana yol göster.

"Gülmek kaidesi"ni kullanarak başarmak nasip eyle.

Bu fani dünyada gülümsemelerle ve yürekten söyleyeceğim sözlerle kaleler inşa etmemi nasip eyle. "Gülmek kaidesi"nin de karakterim haline gelmesini nasip ettin. Bu karakterimin de ışığında başarılı olmam için bana yol göster.

"Yüz misli kaidesi"ni kullanarak başarmamı nasip eyle. Değerimi yüze katlamamı, hedeflerimi gerçekleşir gerçekleşmez yüksek tutmamı nasip eyle. "Yüz misli alışkanlığı"nın da karakterim haline gelmesini nasip ettin. Bu karakterimin de ışığında başarılı olmam için bana yol göster.



"Hareket kaidesi"ni kullanarak başarmamı nasip eyle. Aslana ve kartala dişleri ve pençeleri ile nasıl avlanıp kazanacaklarını öğrettin. Bana sözlerle nasıl avlayacağımı ve sevgi ile nasıl kazanacağımı öğret ve hareket etmemi nasip et ki ben insanların arasında bir aslan ve pazar yerinde bir kartal olabileyim. "Hareket kaidesi“nin de karakterim haline gelmesini nasip ettin. Bu karakterimin de ışığında başarılı olmam için bana yol göster.

"Dua kaidesi"ni kullanarak başarmamı nasip eyle. Yarabbi dua etme alışkanlığımın da karakterim haline gelmesini nasip ettin. Bu karakterimin de ışığında başarılı olmam için bana yol göster.

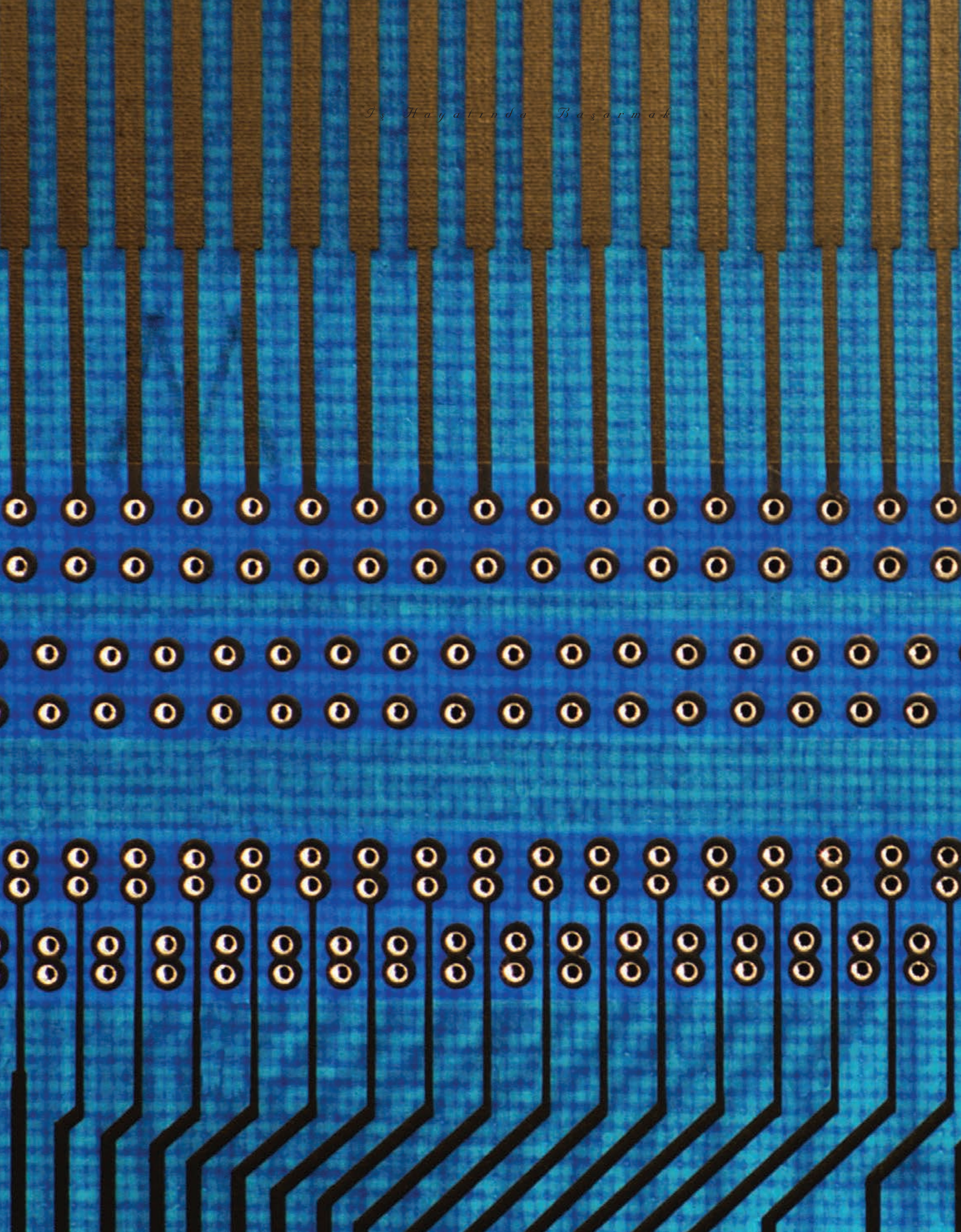
Ey duaları kabul buyuran! Hamdolsun ferdi gelişmemi sağlayan bu on kaideyi karakterim haline getirmemi nasip ettin ve başarılarımın yükselerek devam etmesini de bu karakterler içinde ve ışığında sapmadan ve sarsılmadan başarılarla işlerime devam etmemi nasip eyle.

Bu dünyadaki ve ahrette ki bütün işlerimizi lehimize halas eyle. Amin.

2.11.2- Ferdi gelişmenin tamamlanması ve devamlılığı için son öneriler

- Ferdi gelişmenin karakter olarak devam etmesi bu kaidelerin tekrarı ile mümkündür. Her sanatçının repertuarını canlı tutmak için devamlı tekrar etmek durumunda olduğu gibi.
- İkinci bölümü her ay en az bir defa okumazsanız gelişme kaydettiğiniz güzel karakterleri unutma sorunu yaşarsınız.
- Önce sen kendini takdir etmelisin.
- Kendine güven, Allah'ın en büyük mucizesi olduğunu, bu mucizenin neler başarabileceğini sen de göreceksin. Allah yolunu açık etsin.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<<Gelişmiş Müteşebbis>>

Plan-Proje-Müteşebbis

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<<Gelişmiş Müteşebbis>>

Plan - Proje - Müteşebbis

3.1- Plan - Proje - Müteşebbis



Ferdi gelişmeyi başaran insan kaderinin güzelliklerini yaşamaya namzet insandır. PROJE tasarlanan ilk şekil, PLAN yapılacak bina, makine, tesislere ait kağıt üzerindeki çizgiler, BÜTÇE ise yaşanacak yıla ait bilanço olarak açıklanırsa; müşterek olan noktaları bu kavramların henüz hayata geçirilmemiş olmaları, yani muhayyel olmalarıdır.

Herkesin bir hayali vardır. Bu hayaller bazen bir plan, bazen bir projedir. Çocuğun hayali çabuk büyümektir. Bu onun farkına varmadığı projesidir. Talebenin hayali okulundan mezun olmaktır. Her sene sınıfını geçerek projesinin bir safhasını yaşamaktadır. Bir meslek veya sanat sahibinin hayali insanlığın bir ihtiyacına cevap verebilecek veya hayatı kolaylaştırabilecek veya sanatı yüceltecek bir yenilik yapmaktır. Bunun için yeni bir keşif peşine düşer. Bu da onun fıtrat ve eğitiminden kaynaklanan projesidir. İş adamının hayali herhangi bir üretim için tesis kurmak veya sahip olduğu müesseseler harmonisini kurmaktır. Bu da onun bilinçli ve şuurlu olarak başlayan ve gelişen projesidir.

Mühim olan projenin şuurlu ve bilinçli olarak başlamasıdır. Zamana, ferdi gelişmeye, müktesebata, konjonktüre, talep hacmine ve daha bir çok sebeplere bağlı olarak, veya bazen kendiliğinden veya rasgele de ortaya çıksa herkesin bir projesinin bir hayalinin olduğu görülmektedir. Mühim olan bu projenin şuurlu ve bilinçli olarak başlatılmasıdır.

İyi tohumdan iyi meyveler meydana gelir. Düşüncelerimiz kendi öz varlığımıza ekilen tohumlardır. Öz varlığımız ise yetişme ve tahsil sürecin-

de kazandığımız ilim ve bilgilerle hazırlanmış tarla gibidir. Toprağın iyi hazırlanması zorunludur. Toprağın iyi hazırlanması ve iyi olması kafi değildir. Tohumun da iyi olması şarttır. Arzu edilen ve güzel olan bu durumda tohumun goncaları iyi hareketler, meyveleri de başarı ve mutluluklardır.

Bunların aksi halleri de geçerlidir. Tarla kötü ise tohum neye yarar? Zayi olur. Tarla iyi tohum kötü ise; iki felaket bir arada görülür.Birinci felaket tarla zayi olur. İkinci felaket sonuç iki defa hezimet olur: Kötü tohumun tomurcukları kötü davranışlar meyveleri de keder ve başarısızlıklardır.

Plan kağıt üzerindeki çizgilerdir. Ancak kağıt üzerindeki çizgiler olan plan, "işletmenin planı", "iş adamının planı", "müessesenin planı", "devletin planı“gibi deyimlerde mana değiştirerek anlamca genişlemekte ve muayyen bir zamanı da ihtiva ederek muhtelif projeleri ifade etmektedir.

Bir projenin hayata geçmesi için gerekli olan fizibilite çalışmaları, piyasa araştırmaları, know- howlar ve kontrolleri, teknik araştırmalar, müteşebbisler, finans kaynakları, enerji, işçilik, nakliye ve yer seçimi, teknoloji seçimi, bina, enerji, çevre planları,teknolojik detay planları, makine planları, tatbikat planları vs. den bahsetmeyeceğiz. Bunlar yapılması zorunlu olan ve yaygın olarak bilinen şeylerdir.

Başarılı ve mutlu bir iş adamı (müteşebbis) olmak istiyorsanız:

- Önce ferdi gelişmeyi temin eden ve bu kitapta verilen 10 nirengiyi istenildiği gibi öğrenip tatbik etmelisiniz.
- Sonra bu bölümde verilecek olan ferdi gelişmesini tamamlayan müteşebbisin kullanacağı 11 anahtarı da tarif edildiği gibi (3.2.1) çok iyi idrak edip uygulamalısınız .
- Daha sonra da ilerde verilen sizi yıldızlara kadar yükseltecek dokuz nirengiyi de idrak ederek, tavizsiz uygulamalısınız.

- Başarılı bir müteşebbis olmak için aşağıda size verilen 11 anahtarı kazanmak ve kullanmak sizin için çok mutlu bir çalışma olacaktır.

Müteşebbis olarak başarılarınız boyunca kullanacağınız 11 anahtara ve mutluluklara sahip olacaksınız. Bu 11 anahtarı başarmak için her anahtar üzerinde samimi olarak gayretle çalışın. Yani her anahtarı başarmak için serbestçe karar verin. Her anahtarı başarmak için yazılı çalışın. Her anahtarı başarmak için aşikar olun.

Gönlünüze, nefsinize, ruhunuza ve bedeninize karşı aşağıdaki gibi ve iz bırakacak şekilde hitap ediniz, yolunuz açık olsun.



3.2- Başarılı müteşebbis olabilmek için 11 anahtar

Ferdi gelişmemi başarı ile tamamladım. Müteşebbis olma yeteneklerinin bir çoğuna sahip oldum. Menfi takıntılardan kurtuldum. Bundan sonra tercihimi müspet yolda kullandım; sebat ederek, müteşebbis olmaya karar verdim; aşağıdaki ferdi gelişmesini tamamlayan müteşebbisin kullanacağı 11 anahtarı da karakterimin bir parçası haline getireceğim.

3.2.1- Serbestçe karar verdim, aşikar olacağım, yazılı çalışacağım. (Anahtar 1)

Serbestçe karar vereceğim. Başarılı iş adamı olabilmek için karar verdim. Bu kararımda kimsenin etkisi olmadan bizzat kendi gönlüm, rızam, kendi ruhum, kendi bedenim, kendi nefsim ile öyle karar verdim ki bu yolda başarılı olabilmek için, gerekli olan her çalışmayı, her fedakarlığı, her davranışı severek yapacağım.

Yazılı çalışacağım. Yaptığım ve yapacağım her işi not alacağım. Not defterim ve not blokum her an önümde cebimde emrimde olacak. Bunun ilk göstergesi olarak başarılı müteşebbis olmak için bana verilen 11 anahtarı da karakterim haline getirirken yazılı olarak çalışacağım.

- Her kaideyi diğerine geçmeden önce sessiz okuyacağım ki idrakime gözlerim de iştirak etsin.
- Kısa bir aralıktan sonra sesli okuyacağım ki idrakime işitme organlarım da iştirak etsin.
- Kısa bir aralıktan sonra da yazacağım ki idrakime ellerim duyu organlarım da iştirak etsin.

Ve bu üç hareketi her kaide için gece ve gündüz içinde kısa aralıklarla 11 defa olmak üzere 3 gün tekrarlayacağım. O zaman her anahtar benim olacak ve altın muhafaza içinde cebimde taşıyacağım.

Aşikâr olacağım. Yani bu yolda ilerlerken, nasıl davranacağımı, hangi konularda nasıl düşündüğümü, nasıl karar vereceğimi açıklayacağım. Herkes 11 anahtarımın hangi kapıları açacağını bilecek. Herkes hedefimi bilecek ve bu hedeflere bağlı olacağım için hedeflerimde sapma olmayacak o yolda başarı ile ilerleyeceğim.



3.2.2- Cesaret en değerli servetimdir, korkmayacağım. (Anahtar 2)

Korku, kör, şuursuz sebepsiz bir hastalıktır. küçük çocuk - karanlıktan biraz büyük çocuk - köpeklerden veya biraz daha büyük çocuklardan

iş adamı - iflastan bazıları da - şantajdan korkarlar.

Ama ben korkmayacağım. Korkunun üstüne yürüyeceğim. Bunun sonunda da biliyorum ki hepsi zavallı ve zayıftır. Ben ferdi gelişmeyi kazandım.



- Cesarete en layık olan benim. Çünkü korkuyu yenen bilgiler bana bahşedildi.
- Cesaret en değerli servetimdir, korkmayacağım.

3.2.3- Gerekli ve iyi olanı tercih edeceğim. (Anahtar 3)

Servet iyi yolda kullanılmalıdır. Dünya malı derin bir denize, bu malın sahibi insan da bu suda yüzen bir gemiye benzer. Mal sahibinin dışındaki suyun yani dünya malının çok olması gemiye zarar vermez. Faydası çoktur ki gemi kolay ve rahat yüzer. Ancak su gemi içine girerse gemi batar yani dünya malı iyi yolda kullanılan bir vasıta olmaktan çıkıp hedef haline gelirse gemiyi yüzdüren su gemiyi batıran su haline gelir.

- Hayatta gerekli ve önemli olanlarla gereksizleri ve önemsizleri birbirinden ayırabilmek yeteneğine şimdi sahip oldum. Gerekli ve önemli olanlarla meşgul olacağım. Enerjimi en son derecesine kadar gerekli ve önemli olan şeyler için kullanacağım.
- Tam isabetli tercih gücü, dünyanın en büyük hazinesidir.
- Büyük idarecilerin tamamı gibi ben de bu hazineye sahip olacağım.
- Fehmetme, kavrama ve algılama gücümü terbiye edeceğim. Bu suretle hayatın gereklileri - gereksizlerini, önemlileri - önemsizlerini tam isabetli olarak ayırt edeceğim.
- Hayatın büyük ikramlarını şükürlerle yâd edeceğim. Ve onlardan azami ölçüde istifade edeceğim.

- Gerekli ve önemlileri tercih edeceğim.
- Gücümü değersiz önemsiz ve gereksiz uğraşılarla harcamayacağım.
- Akıntılara, cereyanlara kapılmayacağım. Aksine onları istediğim yöne çevirmesi için Rabbime yakaracağım.
- Böylece bana ve hayata hükmeden Hâkimler Hâkimi'nin tevfikiyle hayatın üzerine yürüyeceğim.



3.2.4- Bir eser yapacağım (Anahtar 4)

Başarılı müteşebbis olarak ben çevreme ve insanlara faydalı olduğum zaman, bundan fıtri bir haz duyar, sevinç yaşarım. Bu da bana güzelliklerin yollarını açan Rabbime güven ve saygıyı ifade eder.

Hayatımda mutlaka bir eserim olmalı. Bir eser ortaya koyamayan müteşebbis bal yapmakla vazifeli olmasına rağmen vaktini sadece çiçekten çiçeğe uçmakla heba eden arı gibi nafile yaşar.

Halbuki bu dünyadan göçen her insanın değeri yaptıkları ve bıraktığı eserleri kadardır. İnsanın hayırlara vesile olan cari eserleriyle, başarı ve mutlulukları her mekanda ve her devirde ebediyen devam eder. O halde her iş adamı - müteşebbis gibi ben de varlığımla bir eser meydana getirmeliyim. Bunu gereği gibi ifa ettiğim zaman, medeniyeti bugüne getiren ve dünyadan göçmüş olanlara karşı borcumu da eda etmiş olmanın huzurunu yaşayacağım.

- Bir ticarethane kurmak başarıdır.
- Gelişmiş ticarethaneler zinciri kurmak başarılar serisidir.
- Çok ileri teknolojilerle bir medeniyet ortaya çıkarmak ise daha da büyük başarılar zinciridir. Ben bu başarıları kazanmaya önce birinci eserimi kurmakla yani şahsi inkişafımı tamamlamakla başladım, ki bu benim fiili duam olarak Yüce Makam'a ulaştı. İnandım ki üst tarafı benim ilgimin derecesine uygun olarak lütfedilecektir.

3.2.5- Vakur olacağım (Anahtar 5)

Vakur olmak ve onurumu korumak, yapacağım eserin ilk adımıdır. Ancak vakarı kabalık ve kibirle karıştırmamalıyım, bunlar birbirine yakın görünmesine rağmen çok uzaktırlar. Nitekim otoriter olmam için zalim olmam gerekmez. Her meslekte onu yükselten kişiler vardır. Şahsıma, çevreme, ülkeme, insanlığa yararlı olmak için kendi öz varlığımı takdir edeceğim hizmet için, yani faydalı olmak için; elde maddi ve manevi sermaye olması gerekir. Ben kendimi ve yeteneklerimi geliştireceğim. Başkalarına yararlı olacağım.



3.2.6- İyimser olacağım (Anahtar 6)

Olaylar ve rakamlar bana karşı gelse bile iyimser olacağım. Her kazandığım başarının hayatım boyunca elde edeceğim zafer zincirinin bir halkası olacağını öğrendim. Projelerim bilinçli ve müspet olacak. Çünkü toprak iyi hazırlandı. Başarının yollarını öğrendim. Kaderimin güzelliklerini yaşayacağım. Çünkü tohumlar iyi seçildi. En güzel çiçek bile bir tohumda saklıdır. Çünkü gül ancak gül tohumundan biter. Çünkü diken tohumu ekmedim ki diken hasat edeyim. Çalışmalarım, hareketlerim başarı ve mutluluk getirecek. Olumsuzluklara bir anımı bile harcamayacağım.

3.2.7- Hür çalışacağım, hür çalışanları seçeceğim (Anahtar 7)

Hür çalışanlar istikbalde iş adamı olurlar. Bu asırlardan beri hiç şaşmamış kati sonuçtur. Şimdi hür çalışmak nasıldır, ne demektir? Onu şimdi anladım "Esaret altında çalışma"ile "hür çalışma"arasındaki farkı keşfettim:

Sirkler gördüm. Orada çok marifetli eğitilmiş aslanlar, filler, atlar, kediler gösteri yapıyorlar, çok alkış ve takdir topluyorlar. Ancak bu marifetlerin şaşmayan iki esası var:

- Ancak öğretilen kadar yapıyorlar. Öğretilmeyen hiç bir hareketi yapamıyorlar, yapamazlar.

- Öğretilenleri ancak; eğiticilerinin gözetimi altında bazen de kırbaç tehditleri altında bazen de verilecek bir şeker veya bir tutam ota kavuşma alışkanlığı ile tekrar ediyorlar. Gözetim, emir, kontrol, baskı olmadan marifetlerini yapamıyorlar yapamazlar.

Bu çalışma şekline "esaret altında çalışma“denildiğini öğrendim.

İş yerimize bakalım. Çalışanlar arasında çok azda olsa iş adamı, işveren, müteşebbis, müdür, şef veya genel ifadesiyle başarılı olmaya namzet olanlar var. Onların ferdi gelişmenin ötesinde güzel iki özelliği var:



- Kendilerinden beklenen işleri yapıyorlar. Çok az da olsa beklenenden biraz fazla yapıyorlar.
- Paydos alarmı ile birkaç saniye sonra bitecek işi zelzele olmuş gibi terk ederek soyunma dolaplarına koşmak yerine işini tamamlıyor veya işi veya makineyi işe başlayacak arkadaşına teslim ediyor sonra huzur içinde hayatının diğer bölümlerine devam ediyorlar.

Bu iki özellikleri yüzünden onlar gözetim, kontrol, emir ve baskıya maruz kalmadan çalışmalarına huzur içinde devam ediyorlar. İşte bu çalışma şekline "hür çalışma“denildiğini öğrendim. Ben hür çalışacağım hür çalışanları seçeceğim. O zaman çalışanlar arkadaşlarım olacak.

Olumsuzluklarla ömrümü tüketmeyeceğim. Olumsuz insanları yönetmek, farklılıkları yönetmek, endişeyi yenmek, takım oluşturmak, yönetim problemleri, yönetim kuralları, zaman yönetimi kuralları, tavır yenileme ve tutum problemleri gibi konularla vakit harcamayacağım. Çünkü;

- Ben hür çalışacağım, esaret altında çalışmayacağım.
- Çalışanlarım da hür çalışacak, esaret altında çalışmayacaklar.

3.2.8- Başarılı olanları örnek alacağım (Anahtar 8)

Mükemmel idareci bazen en basit bir işçiden dahi ders alabilendir. Çünkü hiç kimse bir uzmanlığın en mükemmeli olamaz. Ben de o dalda başarılı olanları örnek alacağım.

Öğreneceğim, kendime güveneceğim, vakur olacağım, alçak gönüllü olmayı da kavrayacağım. Başarının devlet kuşu olduğunu ancak rastlantı ile kimsenin başına konmayacağı gibi hile ile de elde edilemeyeceğini öğrendim. Çalışacağım, verilen bilgileri öğrenip ve uygulayacağım.



3.2.9- 365 kaidesini uygulayacağım (Anahtar 9)

Müessesemde veya işimde yılda bir defa bilanço yaparsam. İşimi yılda bir defa kontrol ve ona göre düzeltme yapma şansım vardır. Üç ayda bir bilanço yapan müesseseler biliyorum. Kontrol ve düzeltme şanslarını ancak üç ayda bir yakaladıklarını zannediyorlar. Halbuki geçen üç ayı kaybediyorlar ve geçmiş günlerle enerji tüketiyorlar. Aylık bilançolarda da aynı mahzur olmakla beraber bir ayı kaybetmek bir yılı veya üç ayı kaybetmekten iyidir. En iyisi her gün bilanço yapabilmektir. İşimi yıl boyunca 365 gün kontrol etme şansına sahip olacağım. Böylece hiçbir gün kaybetmediğim gibi enerjimi de aynı gün için kullanma şansına da sahip olacağım.

İşte 365 günün her gününde de bilanço yapabilme ve işleri her gün kontrol edebilme sırrına "365 kaidesi“denildiğini öğrendim.

Ben işlerimde "365 kaidesini“uygulayacağım.

3.2.10- Dostluklarım çok değerli eserlerimdir (Anahtar 10)

Çok defa en büyük gücün bile yapamadığını başaran dostluklarım çok değerli eserlerimdir. Onları korumanın elde etmek kadar zor olduğunu ancak korunmasının da şart olduğunu biliyorum. İyi kalpli, önce kendisiyle barışık sonra başkalarını seven, düşünen, ferdi gelişmesini tamamlamış, mükemmele doğru giden dostlarımı bir bahçıvanın çiçeklerini sevdiği gibi seveceğim. O zaman dostluklarım korunacak. Dostlarım çoğalacak.

Cenaze merasimimde, içtenlikle ağlayan dostlarımın sayısı hayatımda elde ettiğim gerçek başarılarımın ölçüsü olacaktır.

3.2.11- Gücümü iyi yolda kullanacağım (Anahtar 11)

Mutluluğuma başkalarını ortak edeceğim. Bunu nasıl mı yapacağım?

- Yüz lira kazanç elde ettiğimde on lirasını hizmetimde olanlara kazandırmalıyım (Nirengi 17).
- Bu başarı mutluluğun kaynaşmasını getirecektir.

- Herhangi bir şekilde yardım edeceğim. Çok zengin veya çok bilgili olmayı beklemeden yardım edeceğim.
- Yüz lirası varken yardım edemeyen bin lirası olduğu zamanda yardım edemez. Ben bahane aramadan acıma duygusu ile maddi yardım duygusunu birleştiren talihlilerden olacağım.
- Her gün mutlaka küçük de olsa bir iyilik yapacağım. O zaman benim ile bu konuda hazine sahibi zenginler bile yarışamaz.

Gerçek insan olacağım: iyi kalpli yardım eden, açık yürekli düşünen, görevleri için önce kendisini sonra başkalarını seven, tercihini iyi yolda iyilikler için yapmış, ferdi gelişmesini tamamlamış dostlarım gibi mükemmel insan olma yolunda bulunacağım. Benim gibi insanlarla beraber dünyanın süsü, yeryüzünün varisi olacağım.

- İnsanlığı benimsemedikten sonra başka hobileri ne yapayım.
- İnsanların göründüklerinden daha hikmetli olduğunu öğrendim.
- Onlara önem vereceğim: Çünkü onlar en güzel surette yaratıldı.
- Onları seveceğim: Çünkü onlar sevgi ile yaratıldı.
- Onlara dikkat edeceğim: Çünkü onlar diğer varlıklara üstün yaratıldı.
- Onlara güveneceğim, onlara inanacağım: Çünkü onlar imtihan için yaratıldı.
- İyilik yapacağım: Karşılık beklemeyeceğim.
- İyilik yapma zevkinden mahrum kalmayacağım: Çünkü kimseye yardım edemedikten sonra güç ve kuvvet altın külçe bile olsa sonuçta taşıyanı bitap düşüren bir yük halini alır.

3.3- Sonuç Yerine

Bu kitabın buraya kadar gelişmiş çalışan gelişmiş müteşebbis olan bölümlerinden nasibini aldın. Güzel ahlâka sahip oldun:

- Menfi muhalefet etmeden istenildiği gibi gayret ederek, kuşkuya düşmeden kitabın vaatlerine inanarak sağlam bir istek kuvveti ile nasibini aldın. Bu senin iradenin hakkını vererek lutfa erdiğin ilk başarındır.
- Bu irade ile haddinden fazla bir saygı beslemek, haddinden fazla bir kıymet atfetmekle müspet yönde inkişafını başardın.
- Kitapta hata gibi görünen hallere bakmadın. Zira bunda senin bir nevi imtihanın olabilirdi. Bağcı dövmedin üzüm yedin.



- Kitabı okuyan diğer okuyuculara, kitaba atfettikleri değerlere göre hürmet gösterdin. Çünkü ona rağbet ettin.
- Kuluna muradını veren Allah'tır. Ancak bir vasıta bir sebep ile verir. Sana da bu kitabı sebep eyledi.
- Alçak gönüllülükle istenilenlere itaat ettin. Çünkü itikat ettin.
- İstenildiği gibi çalışarak en güzel alışkanlıkları karakterin haline getirdin.
- Gönlün hiçbir yaratılmışı incitmemek istiyor. İncitilmelerine de müsaade etmiyor. Çünkü biliyorsun Allah gönüllerdedir.
- Boş sözler dinlemiyor ve söylemiyorsun. Çünkü güzel ahlaka sahip oldun.
- Konuşursan yumuşak ve tatlı söz söylüyorsun. Çünkü hilm karakterin oldu.
- Şüpheli ve haramlardan sakınıyorsun. Çünkü inanıyorsun.
- Seviyeni, iffetini koruyorsun. Çünkü haya sahibisin.
- Hiç kimse ile münakaşaya girmiyorsun. Çünkü hilm sahibisin.
- Sataşanları bile güzel söz ve iyilikle def ediyorsun. Def edemezsen

Allah'a havale edip o mahalli terk ediyorsun. Çünkü, sabır senin karakterin olmuş durumda.

- Büyüklere hürmet ve izzet ediyorsun. Çünkü, şecaat karakterindir.
- Küçüklere şefkat ediyorsun. Çünkü karşılık beklemeden seviyorsun.
- Muhtaçlara, yetimlere yardım ediyorsun. Çünkü, mürüvvet sahibisin.
- Herkesle iyi geçiniyorsun. Çünkü şükür sahibisin.
- Sofranda mutlaka ikram ettiğin birisi bulunuyor. Çünkü, sehavet alışkanlığındır.

- Çağrılan müspet yerlere gidiyorsun. Çünkü, tevazu senindir.
- Uygun olmayan yerlere gitmiyorsun. Çünkü vakar da senindir.
- Gittiğin yerde de kusur aramıyorsun. Çünkü sabır da karakterin oldu.

Varlığı iyi yolda kullanma sanatını kazandın. İşte, bunlar senin güzel ahlakının hasletlerinin bir kısmıdır. Kendini test et. Bütün bunlar senin olmuşsa seni tebrik ederim. Dualar ediyorum, Allah başarılarının yükselerek devam etmesini müyesser eylesin.





DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<< Gelişmiş Müessese >>

Kuruluş ve İşletme

4. BÖLÜM

<<Gelişmiş Müessese>>

Kuruluş ve İşletme

4.1- Kuruluş ve İşletme

Bir müessesenin kuruluşu sırasında, kanundan, mevzuattan, kadim bilgilerden doğan bir seri yapılması gereken işlerden bahsedilmeyecektir. Onların hepsi de yapılmalıdır. Ancak nesiller boyunca yaşayacak bir müessese için bu bölümde yapılması zorunlu ve şart olan dört nirengi veriyoruz. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Organizasyon şeması
- Prosedürler, talimatlar
- Görev sertifikaları
- Tayinler

4.1.1-19 Halkalı altın zincir

Bir kuruluş istiyorsanız veya bir müteşebbis olarak bir fabrika, bir işyeri, bir ticarethane sahibiyseniz size önerdiğimiz bu nirengileri mutlaka kurunuz. Bu hususlarda sıkıntılı bir şeyler varsa mutlaka verilenlere göre taviz vermeden düzeltiniz. Çünkü, teşebbüsünüz bu sağlam temeller üzerinde yükselecektir.

- Bu kitapta size verilenlerin istenildiği gibi ve tam olarak uygulanması zorunludur. Bilhassa size verilen 19 nirengi 19 halkalı bir altın zincirdir.
- Bu zincir asırlar ve nesiller boyunca müessesenin, ziynetlerini, hazinelerini taşıyacaktır.
- Zincirin her hangi bir halkasının zayıf olmamasına dikkat ediniz. Çünkü zincirin gücü en zayıf halkanın gücü kadardır.
- Zincirin herhangi bir halkasının noksan olmamasına da dikkat ediniz. Çünkü; varacağınız yere ancak bu halkalardan teşekkül eden zincirle ulaşacaksınız.

4.1.2- Önemli bir Hatırlatma

Bu kitap içinde satır aralarında rumuz ile söylenenler var. Bazı şeyler rumuzlarla anlatılmaya çalışılmıştır. Onları ancak okumaya ehil olanlar görecektir.

Ey müteşebbis olarak, başarı kazanma yolunda olan bahtı açık kişi! Sana vasiyetim şudur ki; her ne zaman özellikle senin için hazırlanmış alışılmışın dışında olan bu kitabı eline alırsan kalbinde şüphe taşımadan burada anlatılanlara rağbet et.

En doğru nazar ile bak ki bu kitap seni yücelere taşıyacak sebeplerden biri haline gelsin. Kitabın içindeki prensipler ilim dünyasındaki prensiplerin süzülmüş halidir. Kitap derlenirken iman ve inanç esaslarına ters düşmeyen bazen de derunun da iman ve inanç kaynaklarını taşıyan haberlerle çağdaş idare sistemi ve teknolojisinin mecz olunduğu görülmüştür. Bu kitaba itikat et ki senin başarı ile yeniden doğuşuna vesile olsun. Ne zaman bu kitabın içinde bulunan sözlere itikat eder ve bunlarla amel edersen başarıya ulaşırsın. Yüce Allah dileklerini asan eder, inayet buyurur ihsan eder. Sen de nice kırık gönülleri bütünlersin, nice hastalara, muhtaçlara yardım edersin. Nice hizmetlere hizmetler katarsın. Her tercihin müspet yönde olur. Bu dünyan da ahiretin de mamur olur. Farkına varamadığın bir güzellikle bu dünya imtihanını başarırsın.

Kitapta verilen sonuçların doğruluğu kanıtlanmıştır. Bu kitapta Pisagor bağıntısında binanın dik kenarını kurmak için ustaların faydalandığı (80 - 60- 100 kaidesi) gibi pratik olarak faydalanılacak sonuçlar verildi. Teoremi, izahı, ispatı yazılsa, izah edilse, kitap çok uzun olur ve de okunmaz. Bu sebeplerle deriz ki; kitapta verilen kaideler, ilkeler, nirengiler, anahtarlar faydalanılan doğru ve doğruluğu ispatlanmış sonuçlardır. Bunların ispatı daha önce yapılmış ve doğruluğu kanıtlanmıştır.

Kitabın konusuna gelince, bu kitap bir ISO kitabı değildir. Her müessese,

ISO şartlarına uygun hale gelerek belgesini almalıdır. Bu durum günümüzde müesseseler için küşat dilekçesi veya alfabenin A harfi gibidir.

Kitabımızın konusu ise herhangi bir müessesenin, nesiller boyunca gelişerek yaşayabilmesi için uygulanması zorunlu ve şart olan sırların tespit ve beyanıdır. Bu kitapta ferdî gelişme, müteşebbis, kuruluş ve işletme safhası bölümlerinde bu sırlar verilmeye çalışılmıştır. Allah bu ülkenin süsü olan müesseselerin, dünya durdukça nesilden nesile gelişerek devlet ve milletimizle beraber ebed müddet kurucuları, çalışanları ve emeği geçenler için birer sadakayı cariye olarak yaşamasını müyesser eylesin.



4.2- Kuruluş Safhası

4.2.1- Organizasyon şeması (Nirengi 11)

Organizasyon şeması, müessesenin nasıl idare edileceğinin ip uçlarını verir.

Genel şema içinde sizin organizasyon şemanızı da görüyorsunuz. Organizasyon şemasında; unvanlar, seviyeler ve her seviye için ücrete esas kat sayılar tespit olunur. Doğru ve derin araştırma sonucu bu kat sayılar, en üst kurul tarafından tespit ve tasdik olunur. (Şekil 5) Verilen genel şemalar, büyük bir şirketler grubunun organize edilmesini esas almıştır.

Eğer sizin, bir şirketiniz varsa İCRA KURULU olmayabilir. Bu halde genel müdürden sonraki şema geçerli olacaktır. Veya bir marketiniz varsa genel müdür olmayabilir. Müdürden başlayan şema geçerli olacaktır. Veya teşebbüsünüzü şefle idare edebiliyorsanız şeften başlayan şema geçerli olacaktır. Teşebbüsünüzün organizasyon şeması hangi seviyeden başlıyor ise başlasın; isterseniz teşebbüsünüzü bir sorumlu ile idare edin; isterseniz birkaç eleman çalıştırın genel şema içinde sizin organizasyon şemanızı da görüyorsunuz. Bu durumda Satış Pazarlama, İdari ve Mali İşler, ARGE - Kalite Güvence İşleri de en yüksek makamca yapılacaktır.

Verdiğimiz genel şemayı ve şemadaki unvanları, seviyeleri ve ücrete esas olan kat sayıları iyi bir örnek olarak aynen kabul edebilirsiniz. (Şekil 5)

Değişmeyen, bütün seviyelerde çarpan rakamının aynı olmasıdır. Ancak; ücrete esas kat sayıların çarpanları her teşebbüste, sektöre, konjoktüre, arz- talebe, teşebbüs ve ülke politikasına ve daha birçok sebebe bağlı olarak değişken olabilir.

Örneğin:

7. seviyede ücrete esas katsayı 500 ise çarpan rakam da 1,2 YTL ise 500x1,2=600 YTL brüt ücrettir. Buna kanundan ve anlaşmalardan kaynaklanan ilaveler olacaktır. Önemli nokta şu ki, bu sistem organizasyondaki herkese aynı şekilde uygulanacak ki her çalışan bir üst seviye için gayretlerini artırsın.



4.2.1.1- Örnek organizasyon şeması

Üretim yapan müessesenin organizasyon şeması örnek olarak verilmiştir. Diğer alt bölümlerde (müdür yardımcısı, şef, şef yardımcısı, sorumlu, eleman, stajyer seviyelerinde) ise organizasyon imalat usulleri, miktarları, makine tesisleri ve diğer şartlara göre düzenlenir.

Şekil 6 İcra Kurulu ve bağlı genel müdürlükler organizasyon şeması

Şekil 7 Üst Yönetim organizasyon şeması (Genel Müdür ve bağlı Genel Müdür Yardımcıları)

Şekil 8 Üretim ve İşletmeler organizasyon şeması (Üretim ve İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yard. ve Bağlı Müdürlükler)

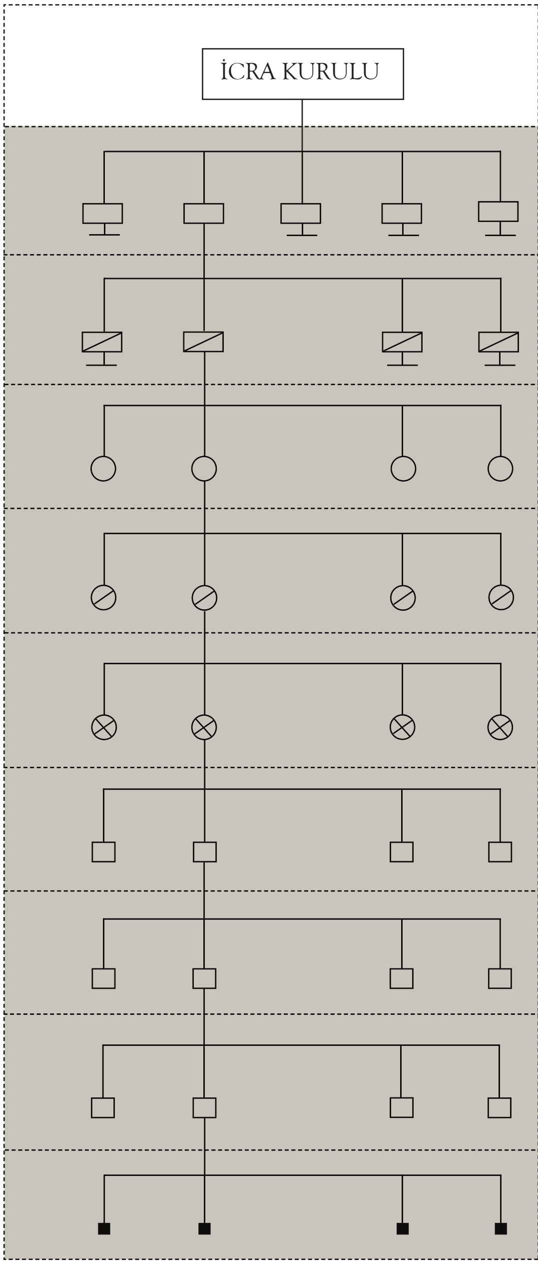
Şekil 10 Satış Pazarlama organizasyon şeması (Satış Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve Bağlı Müdürlükler)

Şekil 11 Finans ve Mali İşler organizasyon şeması (Finans ve Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yard. ve Bağlı Müdürlükler)

Şekil 12 İdari İşler organizasyon şeması (İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve Bağlı Müdürlükler)

Şekil 13 ARGE Kalite Güvence organizasyon şeması (ARGE den Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve Bağlı Müdürlükler) örnek olarak verilmiştir.

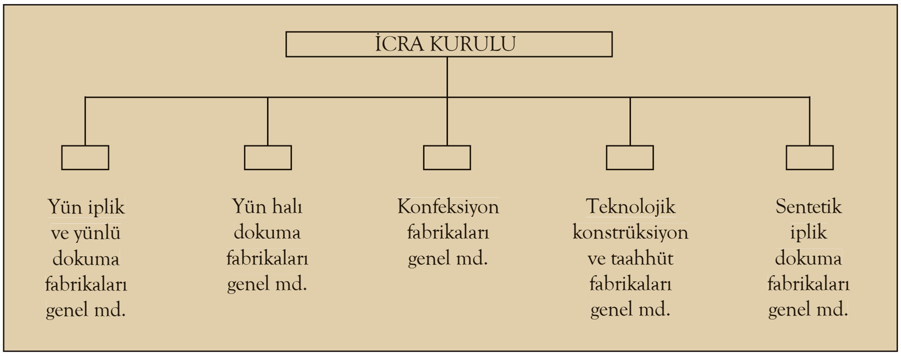
Seviyeler ve ücrete esas kat sayılar



Şemadaki ünvanlar	Seviyeler	Ücrete esas kat sayılar
İcra kurulu başkan ve üyeler	Seviye üstü	Hakkı huzur
Genel Müdürler	1. Seviye	5.000
Genel Müdür Yardımcıları	2. Seviye	3.000
Müdürler	3. Seviye	2.000
Müdür Yardımcıları	4. Seviye	1.500
Şefler	5. Seviye	1.000
Şef Yardımcıları	6. Seviye	800
Sorumlular	7. Seviye	500
Elemanlar	8. Seviye	450
Stajyerler	9. Seviye	400

Şekil 5

İCRA KURULU VE BAĞLI GENEL MÜDÜRLÜKLER
ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 6

Yün İplik ve Yünlü Dokuma Fabrikaları Genel Müdürü:

Prosedür ve talimatlarla nasıl çalışacağı görevleri ve yetkileri belirlenmiştir.

- Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev, yetki ve sorumlulukları da belirlenmiştir.
- İNKA tarafındanda görev ve yetkiler verilmiştir.
- Yetkinlik kriterleri kariyer planlamasında tespit edilmiştir.

Görev sertifikası ile yukarıda yazılı hususlar Yün İplik ve Yünlü Dokumma Fabrikaları Müdürünün taahhüdü ile görev sertifikasına imza koyanlar arasında protokol mahiyetinde tespit olunmuştur.

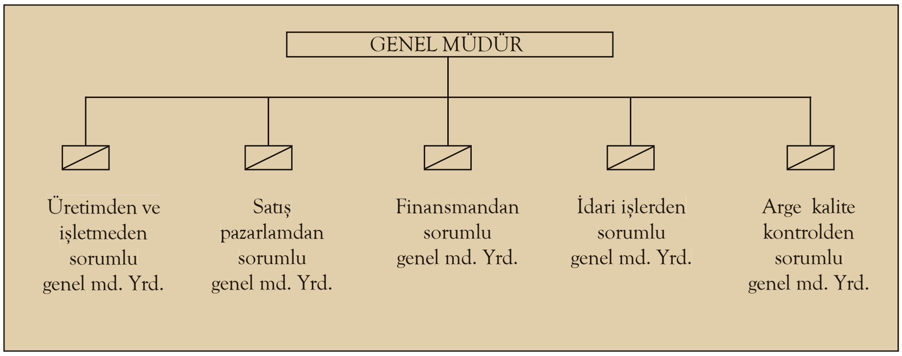
Atama belgesine imza koymaya yetkili olanlar tarafından da Yün İplik ve Yünlü Dokuma Fabrikaları Genel Müdür ünvanı ile yetkili kılınmıştır.

Yün İplik ve Yünlü Dokuma Fabrikaları Genel Müdürü hakkında yazılanlar;

- Yün Halı Dokuma Fabrikaları Genel Müdürü,
- Konfeksiyon Fabrikaları Genel Müdürü,
- Teknolojik Konstrüksiyon ve Taahhüt Genel Müdürü,
- Sentetik İplik ve Dokuma Fabrikaları Genel Müdürü için de geçerlidir

Değişen yalnızca ünvanlardır.

GENEL MÜDÜR VE BAĞLI GENEL MÜDÜR YARDIMCILARI ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 7

Üretim ve İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcıları:

Prosedür ve talimatlarla nasıl çalışacağı görevleri ve yetkileri belirlenmiştir.

- Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev, yetki ve sorumlulukları da belirlenmiştir.
- İNKA tarafındanda görev ve yetkiler verilmiştir.
- Yetkinlik kriterleri kariyer planlamasında tespit edilmiştir.

Görev sertifikası ile yukarıda yazılı hususlar Yün İplik ve Yünlü Dokumma Fabrikaları Müdürünün taahhüdü ile görev sertifikasına imza koyanlar arasında protokol mahiyetinde tespit olunmuştur.

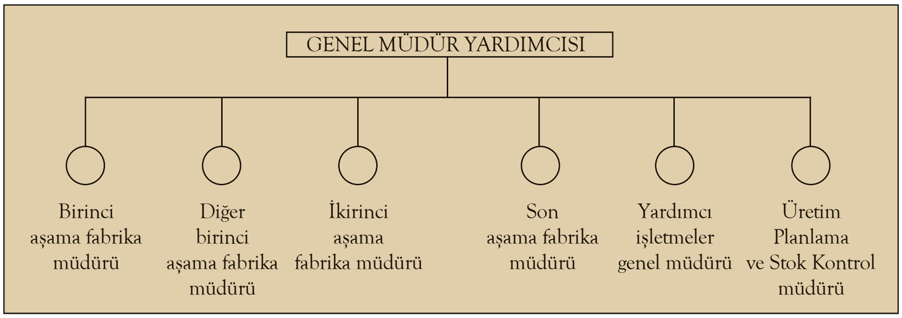
Atama belgesine imza koymaya yetkili olanlar tarafından da Yün İplik ve Yünlü Dokuma Fabrikaları Genel Müdür ünvanı ile yetkili kılınmıştır.

Yün İplik ve Yünlü Dokuma Fabrikaları Genel Müdürü hakkında yazılanlar;

- Yün Halı Dokuma Fabrikaları Genel Müdürü,
- Konfeksiyon Fabrikaları Genel Müdürü,
- Teknolojik Konstrüksiyon ve Taahhüt Genel Müdürü,
- Sentetik iplik ve Dokuma Fabrikaları Genel Müdürü için de geçerlidir

Değişen yalnız ünvanlardır.

ÜRETİM VE İŞLETMEDEN SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI VE BAĞLI MÜDÜRLÜKLER ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 8

Birinci Aşama Fabrika Müdürü :

- Prosedür ve talimatlarla nasıl çalışacağı görevleri ve yetkileri belirlenmiştir.
- Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev yetki ve sorumlulukları da belirlenmiştir.
- İNKA tarafından da görev ve yetkiler verilmiştir.
- Yetkinlik kriterleri kariyer planlamasında tespit edilmiştir.

Görev sertifikası ile yukarıda yazılı hususlar Birinci Aşama

Fabrika Müdürünün taahhüdü ile görev sertifikasına imza koyanlar arasında protokol mahiyetinde tespit olunmuştur.

Atama belgesine imza koymaya yetkili olanlar tarafından da Birinci Aşama Fabrika Müdürü ünvanı ile yetkili kılınmıştır.

Birinci Aşama Fabrika Müdürü hakkında yazılanlar;

- Diğer Birinci Aşama Fabrika Müdürü,
- İkinci Aşama Fabrika Müdürü,
- Son Aşama Fabrika Müdürü,
- Yardımcı İşletmeler Müdür ve Üretim Planlama
- Stok Kontrol Müdürü için de geçerlidir.

Değişen yalnızca ünvanlardır.

4.2.1.2- ÜRETİMDE SEKTÖRE VE FONKSİYONLARA GÖRE ÜNVANLAR

Müdürlükler	Yün iplik ve Yünlü dokuma sektöründe	Yün halı dokuma sektöründe	Giyim sanayi sektöründe	Sentetik iplik dokuma sektöründe	Teknoloji konstrüksiyon taahhüt sektöründe
Birinci aşama fabrika müdürü	Kamgam iplik fabrika müdürü	Elyaf ştrayhgarn iplik	Hazırlık	Kontinü elyaf iplik müdürü	Projeler müdürü
Diğer birinci aşama fabrika müdürü	Ştrayhgarn iplik müdürü	Makina halı dokuma	Kesim	Kesik iplik iplik elyaf	Hazırlama
İkinci aşama fabrika müdürü	Dokuma müdürü	El halı dokuma	Dikiş ütü	Dokuma müdürü	Muvakkat montaj
Son aşama fabrika müdürü	Boya apre müdürü	Yıkama finisaj	Ambarlar sevk müdürü	Apre finisaj	Uygulama sonuçlandırma

Şekil 9

Sektörlere göre üretimdeki müdürlükler.

Üretim ve işletmeler organizasyon şemasında, Üretimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı (Şekil 8)

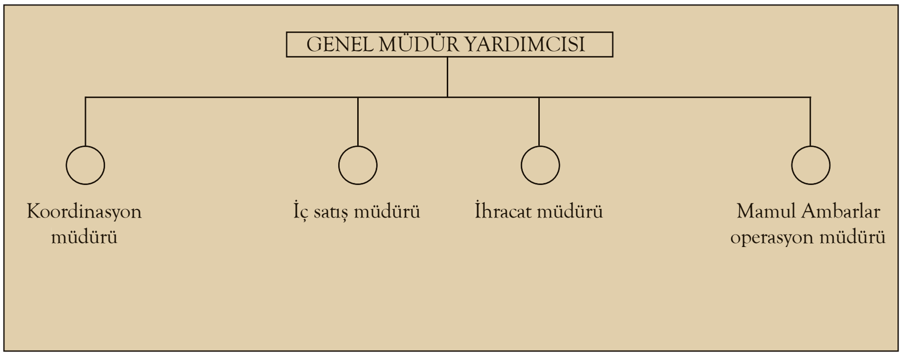
- Birinci aşama fabrika müdürü
- Diğer birinci aşama fabrika müdürü
- İkinci aşama fabrika müdürü
- Son aşama fabrika müdürü

İle gösterilen müdürlüklerin sektöre ve fonksiyonlara göre ünvanları değişmektedir.

- Yün iplik ve dokuma
- Yün ve sentetik halı
- Konfeksiyon
- Sentetik iplik ve dokuma
- Teknolojik konstrüksiyon ve taahhüt

Konuları için şekil 9'da bir tablo verilmiştir. Bu tablolar ihtiyaç ve işletmelere göre değişgenlik arz edecektir. Burada önemli olan daha önce belirtildiği gibi, kuruluş safhasında organizasyon şemasının yapılması ve uygulanmasıdır.

SATIŞ PAZARLAMADAN SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI VE BAĞLI MÜDÜRLÜKLER ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 10

Koordinasyon Müdürü:

- Prosedür ve talimatlarla nasıl çalışacağı görevleri ve yetkileri belirlenmiştir.
- Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev, yetki ve sorumlulukları da belirlenmiştir.
- İNKA tarafındanda görev ve yetkiler verilmiştir.
- Yetkinlik kriterleri kariyer planlamasında tespit edilmiştir.

Görev sertifikası ile yukarıda yazılı hususlar Koordinasyon Müdürünün taahhüdü ile görev sertifikasına imza koyanlar arasında protokol mahiyetinde tespit olunmuştur.

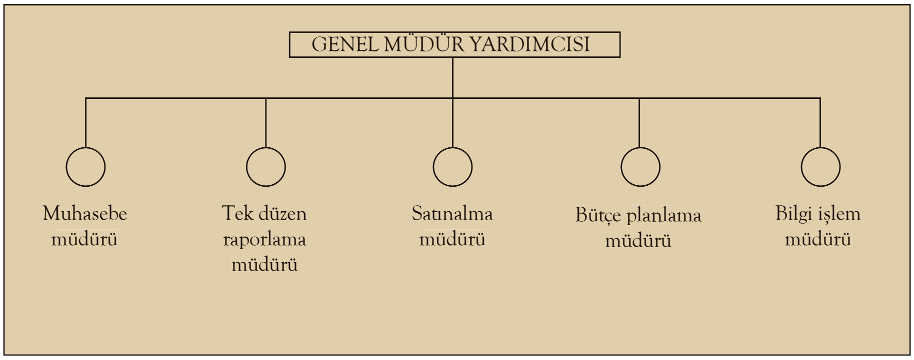
Atama belgesine imza koymaya yetkili olanlar tarafından da Koordinasyon Müdürü ünvanı ile yetkili kılınmıştır.

Koordinasyon Müdürü hakkında yazılanlar;

- İç Satış Müdürü,
- İhracat Müdürü
- Mamul Ambarlar Müdürü için de geçerlidir.

Değişen yalnızca ünvanlardır.

FİNANS VE MALİ İŞLERDEN SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI VE BAĞLI MÜDÜRLÜKLER ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 11

Muhasebe Müdürü:

- Prosedür ve talimatlarla nasıl çalışacağı görevleri ve yetkileri belirlenmiştir.
- Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev yetki ve sorumlulukları da belirlenmiştir.
- İNKA tarafındanda görev ve yetkiler verilmiştir.
- Yetkinlik kriterleri kariyer planlamasında tespit edilmiştir.

Görev sertifikası ile yukarıda yazılı hususlar Koordinasyon Müdürünün taahhüdü ile görev sertifikasına imza koyanlar arasında protokol mahiyetinde tespit olunmuştur.

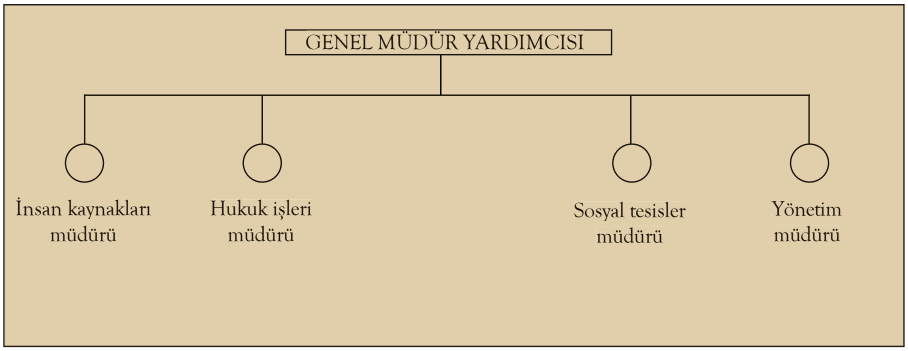
Atama belgesine imza koymaya yetkili olanlar tarafından da Koordinasyon Müdürü ünvanı ile yetkili kılınmıştır.

Muhasebe Müdürü hakkında yazılanlar;

- Tek Düzen Raporlama Müdürü,
- Satın alma Müdürü,
- Bütçe Planlama Müdürü ve
- Bilgi İşlem Müdürlerü için de geçerlidir.

Değişen yalnızca ünvanlardır.

İDARİ İŞLERDEN SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI VE BAĞLI MÜDÜRLÜKLER ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 12

İnsan Kaynakları (İNKA) Müdürü:

- Prosedür ve talimatlarla nasıl çalışacağı görevleri ve yetkileri belirlenmiştir.
- Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev, yetki ve sorumlulukları da belirlenmiştir.
- İNKA tarafındanda görev ve yetkiler verilmiştir.
- Yetkinlik kriterleri kariyer planlamasında tespit edilmiştir.

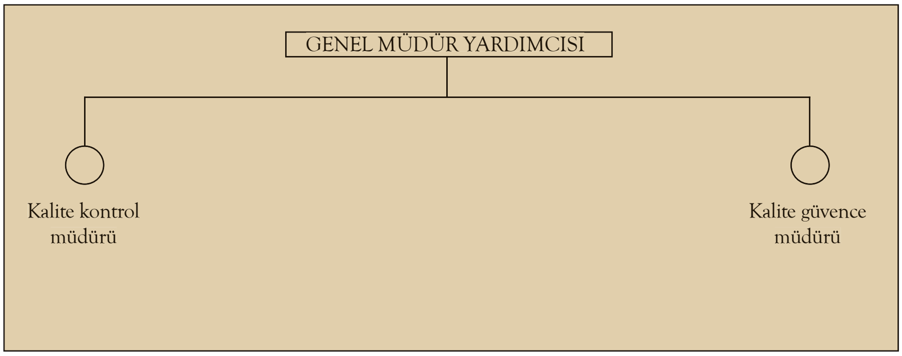
Görev sertifikası ile yukarıda yazılı hususlar İnsan Kaynakları Müdürünün taahhüdü ile görev sertifikasına imza koyanlar arasında protokol mahiyetinde tespit olunmuştur.

Atama belgesine imza koymaya yetkili olanlar tarafından da

- İnsan Kaynakları Müdürü ünvanı ile yetkili kılınmıştır.
- İnsan Kaynakları Müdürü hakkında yazılanlar;
- Hukuk İşleri Müdürü,
- Sosyal Tesisler Müdürü,
- Yönetim Müdürü için de geçerlidir.

Değişen yalnızca ünvanlardır.

ARGE KALİTE SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI VE BAĞLI MÜDÜRLÜKLER ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 13

Kalite Kontrol Müdürü:

- Prosedür ve talimatlarla nasıl çalışacağı görevleri ve yetkileri belirlenmiştir.
- Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev, yetki ve sorumlulukları da belirlenmiştir.
- İNKA tarafındanda görev ve yetkiler verilmiştir.
- Yetkinlik kriterleri kariyer planlamasında tespit edilmiştir.

Görev sertifikası ile yukarıda yazılı hususlar Kalite Kontrol Müdürünün taahhüdü ile görev sertifikasına imza koyanlar arasında protokol mahiyetinde tespit olunmuştur.

Atama belgesine imza koymaya yetkili olanlar tarafından da Kalite Kontrol Müdürü ünvanı ile yetkili kılınmıştır.

Kalite Kontrol Müdürü hakkında yazılanlar;

- Kalite Güvence Müdürü için de geçerlidir.

Değişen yalnızca ünvanlardır.

4.2.2- Prosedür ve talimatlar (nirengi 12)

Müessese ile ilgili bütün işlerin nasıl yapılacağı prosedür ve talimatlarla yazılı olarak tespit olunur.

Prosedürler müessesenin kendisine mahsus anayasasıdır. Talimatlar da müessesenin kendisine mahsus kanunlarıdır.

Bir müessese, bir teknolojiye dayalı üretim yaparak ve üretimin dışında da birçok işleri başararak hayatını devam ettirir. Gerek üretimin her safhasında gerekse mali, idari, satış pazarlama, araştırma, geliştirme ve diğer işlerinde çeşitli teknolojiler ve usuller kullanılır. Bunların birçoğu işletmeye mahsus veya satın alınan know- how'lar veya bilinen teknolojiler ve usuller olabilir.

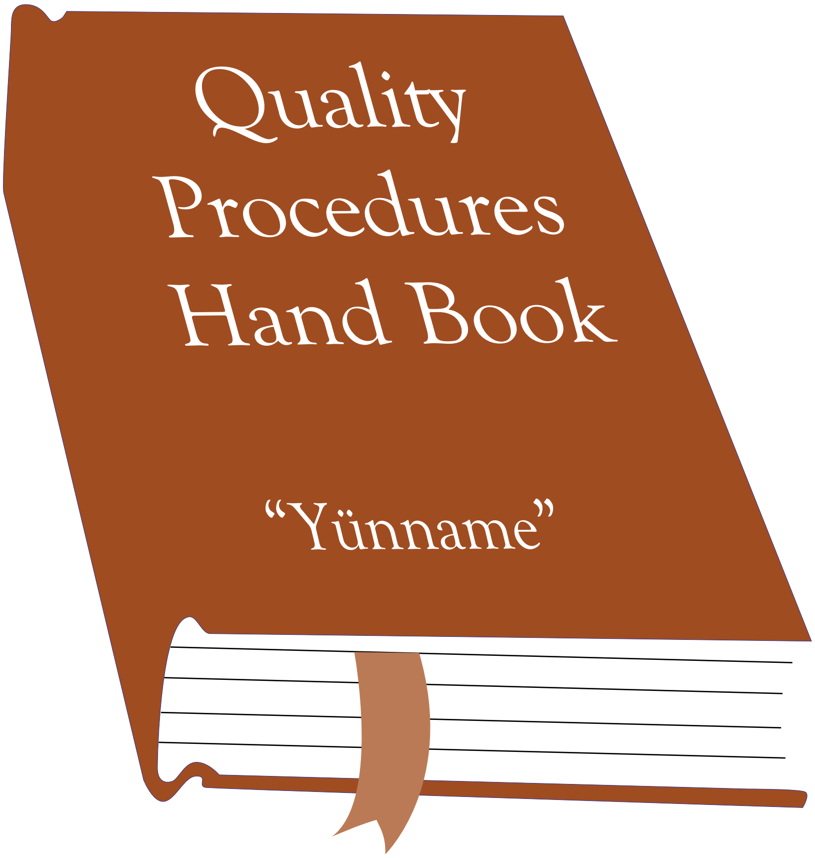
Üretim, satış pazarlama, idari işler, mali işler, araştırma- geliştirme ve diğer bütün sahalarda kullanılan bütün teknolojilerin ve bütün usullerin nasıl kullanılacağını bildiren ana metinlerin tamamı, prosedürleri ve bunların detayları da talimatları meydana getirir. Prosedür ve talimatlar kitabı bazı yerlerde 2-3 bin sayfalık bir kitap haline gelebilir. (Yünname, Şekil 14) Bu kitap işletmeye mahsus sırdır. Bununla beraber çok gizlenmek istenen know- how'ların sırların ve talimatların da sadece kullanıldığı yazılır, detay verilmez.

Talimatlar, prosedürü yazılan işlerin detaylarıdır. İşletmede imali devam eden başlanacak bir işin raporlarını tanzim eden şef hasta olur işe gelemez ise onun yerine bakan yeni şef, o işi yapma talimatlarına uygun hareket ederek aynı işi aynı nefasetle üretir. Veya idari işlerden örnek verelim. Aşçı hasta olur gelmezse yeni aşçı çorba pişirme talimatına uygun hareket ederek aynı çorbayı aynı lezzetle pişirir. Prosedürler ve talimatlar teşebbüsün özel anayasası ve özel kanunları ise herkes onlara uyacaktır.

Prosedür ve talimatlar mutlaka yazılı halde kayıt altına alınmalıdır. Şimdi bu bahsin en önemli noktasına geldik. Prosedür ve talimatlar mutlaka

yazılmalıdır. Faydalarından veya yazılmaması durumunda zuhur edecek zararlarından bahsetmeyeceğiz. Ancak 12. nirengidir; uyulması şart ve zorunludur. Nasıl anayasası ve kanunları olmayan devlet olamaz ise prosedür ve talimatları olmayan, ebed müddet yaşayan müessese de olamaz.

"Yünname"



Şekil 14

4.2.3- Görev sertifikaları (nirengi 13)

Bir teşebbüste yapılan veya yapılacak işlerin tamamı ve nasıl yapılacağı prosedür ve talimatlar kitabında yazılıdır. Ancak bunun kim tarafından yapılacağı cins isim olarak belirlenmiş ise de, bir sorumluya taahhüt ettirilmiş değildir.

4.2.3.1- Her işin mutlaka yapan mesul kişisi olmalıdır.

- Görev sertifikaları ile her şahsın yapacağı iş net olarak tespit edilmiş ve her şahıs taahhüt ederek sorumlu hale gelmiştir. İnsanları sorumlu tutan vesikadır, protokol anlaşmadır. Burada ana kaide şudur:
- Her işin mutlaka yapan bir sahibi mesul kişisi olacaktır.
- Her kişinin de mesaisini dolduracak kadar işi bulunacaktır.

Salahiyetli merci İNKA ile birinci ve ikinci amirdir. Görev sertifikalarını kimin vereceği verilen formdan anlaşılıyor. Kaide şudur:

- İnsan kaynakları (İNKA) teklif, tayin eder.
- Birinci amir kabul eder.
- İkinci amir tasdik eder.
- Görev alan personel imza karşılığı alır.

Bir nüsha İNKA da arşiv için saklanır. Bir nüsha kontrol için birinci amirde kalır. Bir nüsha da görev yapanda bulunur, yapacağı işleri bilmesi için bu elzemdir.

Görev sertifikaları 13. nirengidir. Önemi daha önce değişik bahislerde belirtilmiştir. Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür ve Müdür Yardımcısı için örnek Görev Tanım Belgesi formu verilmiştir (Şekil 15, 16, 17, 18). Bütün görev sertifikalarında görevlerin tespiti için salahiyetli merci İNKA ile birinci ve ikinci amirdir.

4.2.3.2- Görev sertifikası belgesi

Görev sertifikalarında dört ana unsur tespit edilmiştir. Bunlar: ISO 9001-2000 kalite yönetim sistemi için hazırlanan kendi birimi ile ilgili prosedür ve talimatlardır:

- Prosedürler ve talimatlar kitabından görev alacak kişinin sorumlu olduğu işler, yapacağı işler, yaptıracağı işler madde madde buraya yazılacaktır. (Şekil 15, 16, 17, 18 Görev Tanım Belgeleri)
- Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev, yetki ve sorumlulukları: Görev alan kişinin sorumlu olduğu işler, yapacağı işler, yaptıracağı işler maddeler halinde açıkça yazılır.
- İNKA tarafından verilen görevler: Görev alan kişinin insan kaynakları bakımından sorumlu olduğu işler, yapacağı işler, yaptıracağı işler maddeler halinde açıkça yazılır.
- Yetkinlik kriterleri: Görev tanımında görev alan kişinin kriterleri, kariyer planlamasında görev tanımı yapılan kişi için tespit olunan şartlar kısaca yazılır. Bunlar öğrenimi, eğitimi, tecrübesi ve becerileridir.

Görev tanımını tespit eden salahiyetli mercileri temsilen görev tanımı belgelerine imza koyan yetkililer.

- İNKA, tayin edilen kişinin bir üst seviyesinde olan İNKA dan; sorumlu amir, yukarıda belirtildiği gibi İNKA tarafından görevlerin tespitinden sorumlu ve salahiyetlidir. Aynı zamanda görev tanımı yapılan kişi ile protokol mahiyetinde olan görev tanımının tanziminden sorumlu ve salahiyetlidir.
- Tayin edilen kişinin bağlı olduğu birinci amir, görev tanımında verilen görevlerin tespitinden sorumlu ve salahiyetlidir. Aynı zamanda tayin edilen kişinin göreve kabulünden sorumludur.
- Tayin edilen kişinin bağlı olduğu ikinci amir, yukarda görev tanımı for-

munda görülen ve anlatılan hususları tasdik eder.

- Görev alan personel ise görev aldığı müesseseyi temsilen İNKA dan sorumlu amir, kendisinin bağlı olduğu birinci ve ikinci amir karşısında görevi kabul eden taraf olarak görev sertifikası belgesine imza koyar.

Şekil 15, 16, 17, 18 (Görev Tanım belgeleri)



ŞİRKET ANTETİ VEYA LOGOSU	GÖREV TANIM BELGESİ	Doküman No :GT-017 Yayın Tarihi :01/08/03 Revizyon : Revizyon No : Sayfa :1/1

ADI SOYADI :
BİRİMİ :
ÜNVANI : GENEL MÜDÜR
KİMLİK KART NO :
VERİLİŞ TARİHİ :

1-ISO 9001-2000 kalite yönetim sistemi için hazırlanan prosedür ve talimatlardan doğan görev ve sorumlulukları.

1.1. Genel prosesin izlenmesi ve işlemesinin temini
1.2. Kalite hedeflerinin izlenmesi ve ölçülmesinin sağlanmasının temin ve kontrolü
1.3. Veri analizlerinin gelişmesinin tamamlanması
1.4. Kayıtların muntazam tutulmasının sağlanması
1.5. Müessese sisteminin gelişmesinin sağlanması.
ve diğerleri*

2-Bağlı olduğu üst makam Yönetim Kurulu ile ilgili görevleri

2.1-Kendisine bağlı birimlerin prosedürlere uygun olarak işleyişinin takibi
2.2-Yönetim Kuruluna düzenli olarak gerekli raporların sunulması (aylık raporlar, bütçe plan uygulamaları)
2.3-Mamullerin gelişmesi ve standartlara uygunluğunun takibi
2.4-Müessesenin geleceği ile ilgili projeksiyonların yapılması, yönetim kuruluna sunulması
2.5-Müessesenin üretim ile ilgili verimliliğin geliştirilmesi ve takibi
2.6-Müessesenin ebed müddet yaşaması için bilinen sistemlerin uygulanması ve bu konularda araştırmaların yapılması kalite ve verimliliğin yükseltilmesi.
ve diğerleri*

3- İNKA ile ilgili görevleri

3.1- Personel rejiminin prosedür ve talimatlara uygun olarak yürümesi ve gelişmesinin temini
3.2- İnsan verimliliği ile ilgili projeksiyonların geliştirilmesi ve takibi
3.3-Müessesenin insan kaynağı bakımından her an yeni yüksek performans durumunda tutulması.
ve diğerleri*

4- Yetkinlik Kriterleri :
Öğrenim : Üniversite
Eğitim : ISO 9001: 2000 KYS Eğitimi
Tecrübe : En az üç yıllık genel müdürlük iş tecrübesi.
Beceri ve diğerleri :

GÖREV ALAN	MURAHHAS ÜYE	MURAHHAS ÜYE	YÖNETİM KURULU BAŞKANI
GENEL MÜDÜR	Görevi tespit olunan Genel Müdürün bağlı olduğu 1. amiri	Görevi tespit olunan Genel Müdürün İNKA dan sorumlu amiri	Görevi tespit olunan Genel Müdürün bağlı olduğu 2. amiri

*ve diğerleri sektöre ve ihtiyaca uygun olarak düzenlenir.

Şekil:15

ŞİRKET ANTETİ VEYA LOGOSU	GÖREV TANIM BELGESİ	Doküman No :GT-017 Yayın Tarihi :01/08/03 Revizyon : Revizyon No : Sayfa :1/1

ADI SOYADI :
BİRİMİ :
ÜNVANI : ÜRETİMDEN VE İŞLETMELERDEN SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
KİMLİK KART NO :
VERİLİŞ TARİHİ :

1- ISO 9001-2000 kalite yönetim sistemi için hazırlanan kendi birimi ile ilgili prosedür ve talimatlardan sorumludur.

1.1. Sorumlusu olduğu prosesin izlenmesi ve işlemesini sağlamak.
1.2. Prosesine ait kalite hedeflerinin izlenmesi ve ölçülmesini sağlamak..
1.3. Prosesine ait veri analizi yapmak.
1.4. Kalite yönetim sisteminin iyileştirilmesi için çalışmak ve önerilerde bulunmak

2- Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev yetki ve sorumlulukları:

2.1. Kamgarn , Ştrayhgarn, Dokuma, Boya Apre, Stok Kontrol ve Yardımcı işletmeler gibi kendisine bağlı olan birimler arasında koordinasyonu sağlar.
2.2. Kendisine bağlı birimlerin organizasyon yapısı ve prosedürlere uygun olarak işleyişinin takibatını yapar.
2.3. Düzenlı olarak ve üst yönetiminden talep edilmesi durumunda, sorumlu olduğu birimler hakkında üst yönetime rapor sunar.
2.4. Üretilmekte olan mamullerin istenen standarda, kalite ve belirlenen zamanda üretilmesini takib eder.
2.5. Kendisine bağlı birimlerin uygun olarak işleyişinin takibatını yapar.
2.6.Üst yönetiminden gelen her türlü emir ve talimatları yerine getirir.
*ve diğerleri

3- İNKA tarafından verilen görevler:

3.1- İşbu belirtilen konularla beraber müessesenin yazılı veya sözlü iç prosedürlerine uymak.
3.2- Üst makamlarca yazılı veya sözlü olarak tebliğ edilen vazifelere ve duyurulara uymak.
3.3- İç yazışmalara, işletme genelindeki kanuni ve hukuki tüm prosedürlere uymak.
3.4- Üst makamlarca yukarıdaki görevlere yenileri ilave edilebilir veya bir kısmı çıkarılabilir.

4- Yetkinlik Kriterleri:

Öğreninim : Üniversite
Eğitim : ISO 9001:2000 KYS Eğitimi
Tecrübe : Kendi seviyesindeki her bölümde en az bir yıl iş tecrübesi.
Beceri :

GÖREV ALAN GEN. MÜD.YRD.	MURAHHAS ÜYE Görevi tespit olunan Gen. Müd.Yar. İNKA dan sorumlu amiri	GENEL MÜDÜR Görevi tespit olunan Gen. Müd.Yar. bağlı olduğu 1. amiri	YÖNETİM KURULU BAŞKANI Görevi tespit olunan Gen. Müd.Yar. bağlı olduğu 2. amiri

*ve diğerleri sektöre ve ihtiyaca uygun olarak düzenlenir.

Şekil:16

ŞİRKET ANTETİ VEYA LOGOSU	GÖREV TANIM BELGESİ	Doküman No :GT-017 Yayın Tarihi :01/08/03 Revizyon : Revizyon No : Savfa :1/1

ADI SOYADI :
BİRİMİ :
ÜNVANI : DOKUMA MÜDÜR
KİMLİK KART NO :
VERİLİŞ TARİHİ :

1.ISO 9001-2000 kalite yönetim sistemi için hazırlanan kendi birimi ile ilgili prosedür ve talimatlardan sorumludur.

1.1. Sorumlusu olduğu prosesin izlenmesi ve işlemesini sağlamak.
1.2. Prosesine ait kalite hedeflerinin izlenmesi ve ölçülmesini sağlamak.
1.3. Prosesine ait veri analizi yapmak.
1.4. Kalite yönetim sisteminin iyileştirilmesi için çalışmak ve önerilerde bulunmak.

2. Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev yetki ve sorumlulukları:

2.1. Günlük Dokuma İş Emri'ni üretim planlamadan alır.
2.2. Verilen termin süresinde istenilen kumaşı teslim etmek için daire içi üretim planını çıkarır.
2.3. Günlük Dokuma İş Emri'ni açık iş emirleri dosyasına dosyalar.
2.4. Plana göre sorumlulara Günlük Dokuma İş Emri'ni yazar.
2.5. Dairedeki makinelerde yapılan işlemleri Dokuma Makineleri Takibi Formu'na işler.
2.6. Dokuma Makineleri Takibi Formu'nu ilgili dosyaya dosyalar.
2.7. Dokuma işlemine başlanabilmesi için onay verir.
2.8. Tali Hasıla Etiketi'ni alıp çıkan fireleri kaydeder ve dosyalar.
2.9. Ham kumaş kontrolden rapor alarak yapılan hataları tespit eder. Gerekli tedbirleri alır.
2.10- Günlük Dokuma İş Emri'ni dokuma işlemi tamamlanınca alır ve kapanan iş emirleri dosyasına dosyalar.
*ve diğerleri

3- İNKA tarafından verilen görevler:

3.1. İşbu belirtilen konularla beraber müessesenin yazılı veya sözlü iç prosedürlerine uymak.
3.2. Üst makamlarca yazılı veya sözlü olarak tebliğ edilen vazifelere ve duyurulara uymak.
3.3. İç yazışmalara, işletme genelindeki kanuni ve hukuki tüm prosedürlere uymak.
3.4. Üst makamlarca yukarıdaki görevlere yenileri ilave edilebilir veya bir kısmı çıkarılabilir.

4- Yetkinlik Kriterleri:

Öğreninim : Üniversite
Eğitim : ISO 9001:2000 KYS Eğitimi
Tecrübe : Kendi seviyesindeki her bölümde en az bir yıl iş tecrübesi.
Beceri :

GÖREV ALAN MÜDÜR	İDARİ İŞLER GEN. MÜD. YRD. Görevi tespit olunan Gen. Müd.Yar. İNKA dan sorumlu amiri	ÜRETİM VE İŞLETMELERDEN SORUMLU GEN.MD. YRD. Görevi tespit olunan Müdürün bağlı olduğu 1. amiri	GENEL MÜDÜR Görevi tespit olunan Müdürün bağlı olduğu 2. amiri

*ve diğerleri sektöre ve ihtiyaca uygun olarak düzenlenir.

Şekil:17

ŞİRKET ANTETİ VEYA LOGOSU	GÖREV TANIM BELGESİ	Doküman No :GT-017 Yayın Tarihi :01/08/03 Revizyon : Revizyon No : Savfa :1/1

ADI SOYADI :
BİRİMİ :
ÜNVANI : ÜRETİM PLANLAMA MÜDÜR YARDIMCISI
KİMLİK KART NO :
VERİLİŞ TARİHİ :

1.ISO 9001-2000 kalite yönetim sistemi için hazırlanan kendi birimi ile ilgili prosedür ve talimatlardan sorumludur.

1.1. Sorumlusu olduğu prosesin izlenmesi ve işlemesini sağlamak.
1.2. Prosesine ait kalite hedeflerinin izlenmesi ve ölçülmesini sağlamak..
1.3. Prosesine ait veri analizi yapmak.
1.4.Kalite yönetim sisteminin iyileştirilmesi için çalışmak ve önerilerde bulunmak.

2. Bağlı olduğu üst makam tarafından verilen görev yetki ve sorumlulukları

2.1. Onaylanan Üretim Planları ve Hammadde, Malzeme İhtiyacı için Üretim Planlama ve Stok Kontrol Müdüründen sözlü emirle gereken malzeme ihtiyacını hesaplar ve Üretim Planlama ve Stok Kontrol Müdürü ile beraber malzeme ihtiyaç raporunu hazırlar.
2.2. Sipariş için işlemlerin neler olduğunu, hammaddeleri ve miktarlarını belirler.
2.3. Sipariş için ürün ağacı oluşturur. İhtiyaçları ve miktarlarını belirler. Stok durum raporunu inceler. Üretim Planlama ve Stok Kontrol Müdürüne bildirir.
2.4. Daireler için iş emirleri yazar, daire müdürlerine gönderir ve teyitlerini ister. Teyit almazsa ilgili daire müdürüyle konuşarak bilgi alır.
2.5. İş emrini Üretim Planlama ve Stok Kontrol Müdürünün de onayı ile yeniler.
2.6. İlgili dairenin parti takibini parti takip raporundan kontrol eder. Tutarsızlık varsa ilgili daire müdürü ile görüşür. Tutarsızlık yoksa dairenin Açık İş Emrini, Parti Sonu Raporunu açık sipariş dosyasına takarak kapatır.
2.7. Son Açık İş Emri kapanınca açık sipariş dosyasını kapatır.
2.8- Günlük çalışması hakkında Üretim Planlama Müdürüne Günlük Sipariş Takip Raporu' nu sunar.
*ve diğerleri

3- İNKA tarafından verilen görevler

3.1. İşbu belirtilen konularla beraber müessesenin yazılı veya sözlü iç prosedürlerine uymak.
3.2. Üst makamlarca yazılı veya sözlü olarak tebliğ edilen vazifelere ve duyurulara uymak.
3.3. İç yazışmalara, işletme genelindeki kanuni ve hukuki tüm prosedürlere uymak.
3.4. Üst makamlarca yukarıdaki görevlere yenileri ilave edilebilir veya bir kısmı çıkarılabilir.

4- Yetkinlik Kriterleri :

Öğreninim : Üniversite
Eğitim : ISO 9001:2000 KYS Eğitimi
Tecrübe : Kendi seviyesindeki her bölümde en az bir yıl iş tecrübesi.
Beceri :

GÖREV ALAN MÜDÜR YRD.	İNKA MÜDÜRÜ Görevi tespit olunan yardımcısının İNKA dan sorumlu amiri	ÜRETİM PLANLAMA MÜDÜRÜ GEN. MD. YRD. Görevi tespit olunan Müdür yardımcısının bağlı olduğu 1. amiri	ÜRETİM PLANLAMADAN SORUMLU GEN.MD.YRD. Görevi tespit olunan Müdür yardımcısının bağlı olduğu 2. amiri

*ve diğerleri sektöre ve ihtiyaca uygun olarak düzenlenir.

Şekil:18

4.2.4- Tayinler (nirengi 14)

Görev sertifikaları ile şahıslarla protokoller yapılmış, şahıslar verilen işleri yapacağına imza atarak muvafakat vermiş, angaje olmuştur. Bu şahıslara icra için yetki veren belge ise atama belgeleridir. Müessese asırlar ve nesiller boyunca yaşayacaksa,

- Personel rejimi (Organizasyon şeması)
- Anayasası (Prosedürler)
- Kanunları (Talimatlar)
- Mevzuatı (Görev sertifikaları)
- Kararnameleri (Tayin sertifikaları) olması doğru ve uygundur. Bu da zorunlu kaidedir.

Atama belgesine imza koyanlar: Ana kaide şudur; her seviyedeki makam sahibi için mutlaka seviyesinde yetkili olduğunu bildiren atama vesikası olacak. Atama vesikası, yetkileri bildiren vesikadır. Bir tür protokoldür. Atama belgesi, görev tanımı ile tespit olunan görevlerin yapılabilmesi için yetki veren bir belgedir. (Şekil 19, 20) Bulunması lazım gelen bilgiler, verilen formdan anlaşılmaktadır.

- Tayin edilen kişinin bir üst seviyesinde olan İNKA dan sorumlu amir belgeyi düzenlemekten, tayin edilecek kişiyi teklif etmekten sorumlu ve salahiyetlidir.

Bu sebeple atama belgesine imza koyar.

- Tayin edilen kişinin bağlı olduğu birinci amir, kişiyi bu vazifeye müessese adına kabul etmekten sorumlu ve selahiyetlidir. Bu maksatla atama belgesine imza koyar.
- Tayin edilen kişinin bağlı olduğu ikinci amir, atamaya verilen salahiyetleri tasdik etmekten sorumlu ve salahiyetlidir. Bu maksatla atama belgesine imza koyar.

Salahiyetli merciler ve atamalar: Salahiyetli mercileri,

- İNKA teklif ve tayin eder.
- Birinci amir kabul eder.
- İkinci amir tasdik eder

Her tayin vesikasından bir nüsha, İNKA da arşivde saklanır. Bir nüshada tayin edilen kişiye tebliğ olunur. Satın alma müdürü için örnek tayin vesikası formu verilmiştir.

Tayinler genellikle üç sebebe dayanır:

- Terfian atamalar
- Naklen atamalar
- Rotasyon sebebi ile naklen atamalar.

Terfian atamalar: Müessesede herhangi bir seviyede çalışan bir kişinin, bir üst makama kariyer planlaması ile tespit olunan şartlara uygun olarak atanması terfian atamadır.

Bunun dört şartı var.

- Atanacak kişinin kendi seviyesinin ve atanacağı seviyelerin bağlı olacağı eğitim programlarını başarı ile tamamlaması gerekir.
- Atanacak kişinin kendi seviyesinde ve kendi birimindeki diğer makamlarda kariyer planlaması ile tespit olunan süre kadar başarı ile çalışmış olması gerekir. Elbette bu tecrübe rotasyon planlaması ile gerçekleşir.
- Atanacak kişinin performansının kariyer planlaması ile tespit olunan dereceyi tutması gerekir.
- En son şart müesseseye ait performanstır. Müessesenin de verilen nirengileri tavizsiz uygulayarak gelişmeye devam etmesi gerekir.

Naklen atama: Çalışan kimsenin, kendi seviyesinde biriminin dışındaki

başka bir birime - makama kariyer planlaması ile tespit olunan şartlara uygun olarak atanması naklen atamadır. Naklen atamalarda, çalışanın seviyesinin bir üstündeki başka makamlara atama yapılmayacaktır. Burada da terfian atamada aranan

- Eğitim,
- Tecrübe,
- Performans,
- Müessese şartları aynen aranacaktır.

Rotasyon sebebi ile naklen atamalar: Çalışanın kendi biriminde ve kendi seviyesinde diğer bir birime - makama kariyer planlaması ile tespit olunan şartlara uygun olarak atanması rotasyon sebebi ile atamadır. Burada da eğitim, tecrübe, performans, müessese şartları aranacaktır.



ATAMA BELGESİ

Sayın ....
müessesesine GENEL MÜDÜR olarak atandınız.

Görev tanımında ve prosedürlerde belirlenen bütün konuları salahiyetle başarmanızı ve başarılarınızın devamını dileriz.

MURAHHAS ÜYE Tayin Olunan Genel Müdürün İNKA dan Sorumlu Amir Yerine	MURAHHAS ÜYE Tayin Olunan Genel Müdürün Birinci Amiri Yerine	YÖNETİM KURULU BAŞKANI Tayin Olunan Genel Müdürün İkinci Amiri Yerine

Şekil 19
Genel Müdür İçin Atama Belgesi

ATAMA BELGESİ

ATAMASI YAPILAN ŞAHSIN

Adı Soyadı :
Aldığı Eğitim :
Fabrika Çalışma Alanı :
İşe Kabul No'su :
Personel Kimliği Seri No :

Yukarıda kimliği belirtilen kişinin şirket içi mevzuat ve organizasyon prosedürlerine göre GENEL MÜDÜR YARDIMCISI olarak çalışması uygundur.

Kendisine verilen görev tanımında belirtilen işleri yapmaya salahiyetlidir.

MURAHHAS ÜYE	GENEL MÜDÜR	YÖNETİM KURULU BAŞKANI
Tayin Olunan Genel Müd.Yrd.'nın İNKA dan sorumlu Amiri Yerine	Tayin Olunan Genel Müd.Yrd.'nın Birinci Amiri Yerine	Tayin Olunan Genel Müd.Yrd.'nın İkinci Amiri Yerine

Şekil 20
Genel Müdür Yardımcısı İçin Atama Belgesi

ATAMA BELGESİ

ATAMASI YAPILAN ŞAHSIN

Adı Soyadı :
Aldığı Eğitim :
Fabrika Çalışma Alanı :
İşe Kabul No'su :
Personel Kimliği Seri No :

Yukarıda kimliği belirtilen kişinin şirket içi mevzuat ve organizasyon prosedürlerine göre SATIN ALMA MÜDÜR'ü olarak çalışması uygundur. Kendisine verilen görev tanımında belirtilen işleri yapmaya selahiyetlidir.

İDARE VE İNKA dan sorumlu GENEL MÜDÜR YRD. Tayin Olunan Şahsın İNKA dan Sorumlu Amiri	FİNANS VE MALİ İŞLERDEN SOR. GENEL MÜDÜR YRD. Tayin Olunan Şahsın 1. Amiri	GENEL MÜDÜR Tayin Olunan Şahsın 1. Amiri

Şekil 21
Müdür Seviyesi İçin Atama Belgesi

4.3- İşletme Safhası

Kitabın başından beri işletme safhasında yapılacak işlerin alt yapısı hazırlanmıştır. Kitabın satır aralarında ise;

- Başlangıçta ferdi inkişafın hazırlıkları yapıldı.
- İkinci bölümde ferdi inkişaf temin edildi.
- Üçüncü bölümde işletme ve teşebbüse geçiş hazırlıkları yapıldı.
- Takip eden bölümde işletmenin geleceği de dikkate alınarak kuruluş safhasında işletmenin ebed müddet yaşaması için mükemmel olmasını temin eden nirengiler verildi.

İşletme safhasında ise teşebbüsün devamlı gelişerek ve hedeflerini katlayarak ebet müddet yaşamasını temin edecek olan beş nirengi veriyoruz. Kitabın ilk sahifesinden beri birinci derecede öneme haiz olan bu bölümün hazırlıkları da işlenmiştir.

Sonuç için bunları başarmak zorundasınız, sakın bu noktada taviz vermeyin. İstenildiği gibi yapın ve yaptırın.

4.3.1- Eğitim (nirengi 15)

Eğitim, çalışanların işletmeyi tanımaları, ve yapacakları görevlerini becerebilmeleri sonucu müessesenin ebet müddet yaşaması ile ilgili programların tamamıdır.

Eğitimin üç hedefi vardır:

- Çalışanların işletmeyi tanımaları
- Çalışanların görevlerini istenildiği gibi yapabilmeleri
- İşletmenin nesilden nesile yaşayabilmesi

Müessesedeki en yüksek seviyeden başlanarak bütün çalışanların eğitimi

esastır. Bunlara yönetim kurulları ve patronlar da dahildir. Ancak her seviyenin hatta bazen her şahsın müfredatı ve hocaları başka başka olacaktır.

Ancak, yalnızca eğitimi istenildiği gibi başarmak, yolun sadece yarısını kat etmek anlamına gelmektedir.

Rotasyon: Eğitim yapılmışsa rotasyon da yapılabilir demektir.

- Her sene yükselerek hatta katlanarak gelişmeleri başaran, her sene kendisini yenileyebilen idareciler müstesna olmak üzere, üç seneden sonra aynı görevi yürüten bir müdür, makamını yıpratmaya başlamıştır. Derhal rotasyona girmelidir.



- Eğitim yapılmış ise bir müdür, kendisinin de bağlı olduğu bölümde aynı seviyedeki diğer müdürlükleri de başarır. Bu durum her seviye için geçerlidir.
- O zaman işletme hep canlı kalacaktır. İşletmenin nesilden nesile yaşamasının bir sebebi de rotasyondur.
- Rotasyonla insanlar yenilenir.

Makineler ise şu şekilde yenilenir: İşletmede teknolojinin ömrü bilinir. Ortalama teknoloji ömrüne 10 yıl diyelim. Her yıl işletmenin %10' unu yenileme programı yapılır ve uygulanır. Bu durumda teknoloji ömrü bitmeden her makine ve tesis yenilenecektir. 10 yıl sonrayı, 100 yıl sonrayı düşünelim. İşletme her an yenidir. İşte nesilden nesile yaşayan müessese budur.

Şimdi üretim yapan bir işletmede bu eğitimin nasıl yapıldığı kısaca anlatılacak ve buna ait prosedür örnekleri verilecektir.

Her sektöre göre yüksek enstitüler kurulacaktır. Yün ipliği ve yünlü dokuma sanayi ise Yüksek Yün Enstitüsü, halı dokuma sektörü ise Yüksek Halı Dokuma Enstitüsü, el halısı dokuma sektörü ise Yüksek El Halı Dokuma Enstitüsü, giyim sanayi sektörü ise Yüksek Giyim Sanayi Enstitüsü, sentetik iplik ve dokuma sektörü ise Yüksek Sentetik İplik ve Dokuma Enstitüsü, teknolojik konstruksiyon ve taahhüt sanayii ise Yüksek Teknolojik Taahhüt Enstitüsü, genel müdür başkanlığında kurulacaktır. Her enstitüde:

- Üretim bilim başkanlığı
- Satış pazarlama bilim başkanlığı
- Finansman ve mali işler bilim başkanlığı
- İdari işler bilim başkanlığı

- Araştırma geliştirme, kalite güvence bilim başkanlığı
- Resmi makamlarla ilişkiler bilim başkanlığı açılacak.

Bilim başkanlıklarına ilgili genel müdür yardımcıları tayin edilecek. Her bilim başkanı (genel müdür yardımcısı) aynı seviyedeki diğer arkadaşlarına kendi bölümünün hocası olarak birinci amirinin yani genel müdürün gözetimi altında ders vermektedir.

Müdürler seviyesinde de her müdür, kendi konusu ile ilgili olmak kaydıyla aynı seviyedeki diğer arkadaşlarına, kendi bölümünün hocası olarak, birinci amirinin yani bağlı olduğu genel müdür yardımcısının gözetimi altında ders vermektedir.

- Müdür yardımcıları kendi seviyesinde
- Şefler kendi seviyesinde
- Şef yardımcıları da kendi seviyelerinde
- Müdürler seviyesinde anlatıldığı gibi, kendi konusu ile ilgili olmak kaydıyla aynı seviyedeki diğer arkadaşlarına kendi bölümünün hocası olarak birinci amirinin gözetimi ve sorumluluğu altında ders vermektedir. Buradaki hedef, her çalışanın bir üst seviyeye yükselmesini sağlamaktır.

Çünkü herhangi bir makam sahibinin bir üst seviyeye yükselmesi için bağlı olduğu birimin aynı seviyedeki her bölümünde görev yapması şarttır. İkinci şart ise yükseleceği seviyenin eğitim programlarını başarmasıdır.

Eğitimin önemi idrak edilmeli ve zorluğuna rağmen başarılmalıdır.

- Genel müdür yardımcılarının programında 5 - 6 kişi olabilir. Bu programa bütün genel müdür yardımcıları iştirak etmelidirler.

- Müdürlerin programında 15-20 kişi olabilir. Programa bütün müdürler iştirak edeceklerdir.
- Müdür yardımcılarının programında 50-60 kişi olabilir. Programa bütün şefler iştirak edeceklerdir.
- Şef yardımcılarının programında 80-100 kişi olabilir. Bu programa da bütün şef yardımcıları iştirak edeceklerdir.

Bunlar zaman ve mekan bakımından planlanacak ve eğitim programları mutlaka uygulanacaktır. Uygulamada hocanın kontrol ve gözetimi, hocanın birinci amiri tarafından yapılacaktır.

Sorumluların ve elemanların eğitimi ise ISO 9000 programlarına göre yapılacaktır. Buna göre:

- Sorumluların programında 150-200 kişi olabilir. Bütün sorumlular iştirak edeceklerdir.
- Elemanların programında 500 - 800 kişi olabilir. Bütün elemanlar iştirak edecek.

4.3.2- İç denetim (nirengi 16)

Zorunlu iç denetimler: Organizasyon şemasında görülen her seviyedeki amirin, kendisine bağlı birimlerin fiilî denetimini yapması onun devamlı ve zorunlu görevidir. Şef yardımcısı sorumlu ve eleman seviyelerinde de bu denetim fiilen ve her an yapılmalıdır.

Prosedür ve talimatlara göre yapılan iç denetim: İç denetimin burada anlatıldığı gibi yapılması zorunludur. Kasası kontrol edilmeyen veznedarın yanlışı yalnız kendisinin değil, belki de daha çok kontrol vazifesini yapmayanın sebep olduğu kritik (vahim) bir hatadır. Prosedürlere uygun iç denetimin yapılmadığı müessesede de her seviyedeki amir bu vahim hatanın sorumlusudur. Sorumluluk dereceleri de makamlarının dereceleri ile aynıdır. Yani en yüksek makamdaki en büyük sorumludur.

İç denetimin dört amacı vardır:

- Prosedürlerin, talimatların tam uygulanmasını temin etmek.
- İşletmedeki değerlerin (makine, demirbaş, işletme malzemesi ve stoklar) kayıtlara uygunluğunu kontrol etmek.
- Yanlış ve illegal işler varsa yönetim kuruluna rapor etmek.
- Eğitimdeki noksanlıkları gidermek.

İç denetim bir heyet marifeti ile yapılır. Heyette üç üye ile iki raportör bulunur:

- Müessesenin memuru olan ve yönetim kuruluna bağlı bulunan teftiş heyetinden bir üye,
- Denetlenen makamla aynı seviyede olan, nöbet listesi şeklinde her teftiş için değişen iki müdür,
- Raportör: İki adet teftiş heyeti memuru veya müfettiş yardımcılarından oluşur.

Denetim programı yapılır ve icra olunur. Programın kriterleri genel olarak şunlardır:

- İç denetim her müdürlüğün her biriminde yapılacaktır.
- Her müdürlükte üç ayda bir defa olmak üzere yılda dört iç denetim yapılacaktır.
- Denetleme süresi 5-6 günden fazla olmayacaktır;
- Denetleme zamanları mesai içinde 2 saat, mesai dışında 2 saat olmak üzere günde 4 saatten az olmayacaktır.

İç denetimde icra usulüne göre her konu için dört rapor tanzim olunur:

- Vesika-1 "Tetkik Raporu": Denetimi yapılan birimin inceleme neticeleri

hakkında, maddeler halinde ayrıntılı olarak "Tetkik Raporu / Vesika-1" hazırlanacaktır. Belirlenen uygunsuzluklara ait doküman ve evraklar rapora eklenecektir (Şekil 22).

- Vesika-2 "1. Amir ile Denetim Raporu": Uygunsuzlukların giderilmesi için denetlenen birimin en yakın birinci amiri ile mülahaza edilecek. Giderilen ve giderilemeyen uygunsuzluklar hakkında (Vesika-2 / 1. Amir ile Denetim Raporu) düzenlenecektir. (Şekil 23)
- Vesika-3 (2. Amir ile Denetim Raporu): Hazırlanan bu iki rapor denetlenen birimin ikinci amiri ile mülahaza edilerek, giderilemeyen uygunsuzluklar varsa bu seviyede 2. Amir tarafından giderilerek netice alınabilecektir.

Giderilen ve giderilemeyen uygunsuzluklar hakkında "Vesika-3 /2. Amir ile Denetim Raporu" düzenlenecektir. 2. amirin genel müdür olma durumunda ise Vesika 3 ile 4 birleştirilerek Vesika 4 tanzim edilir (Şekil 24).

- Vesika-4 (Sonuç Raporu) : Genel müdürlüğe sunulan raporlarda hâlâ çözülemeyen varsa bu makam tarafından çözülecektir. Bu safhada çözülemeyen uygunsuzluklar ve çözülen uygunsuzlukların çözümü hakkında "Vesika-4 / Sonuç Raporu" tanzim edilerek Yönetim Kurulu'na "bir sureti genel müdürlüğe" sunulur (Şekil 25).

Bu raporlar Yönetim Kurulu gündeminde görüşülecektir. Denetim neticesinde elde edilen tüm vesikalar iç denetim dosyasında dosyalanacaktır. İç denetim dosyası genel müdürlük arşivinde saklanacaktır.

Denetim faaliyetleri - Üretim birimleri: Üretimin iç denetiminde yukarıda belirtilen dört amaca ilave olarak aşağıda yazılı hususlar araştırılacaktır:

- Fizikî gözden geçirme ve sayım sonuçlarının doğru olup olmadığı;
- Zimmetlenen makine ve mal takiplerinin periyodik yapılıp yapılmadığı;

- Belirlenen ve fiilî hurda ve ıskarta miktarlarının uygun olup olmadığı ve kayıtlarda tam olarak yer alıp almadığı;
- Personel bilgilerinin sağlıklı tutulup tutulmadığı ve her çalışanın görev belgelerinde belirtilen işleri yapıp yapmadığı;
- Hata miktarları ile alakalı düzeltici ve önleyici faaliyetlerin yapılıp yapılmadığı ve sonuçların kayıtlarda tam olarak yer alıp almadığı.



VESİKA 1		İÇ DENETİM TETKİK RAPORU
Denetlenen Bölüm	İplik Ambarı	Denetlemede Dikkat Edilen Temel Kriterler
Denetleme Tarihi		- İplik stokları muhasebeden alındı. - Ambardakilerle mukayese edildi. - Heyete memur iki raportör iştirak etti.
Denetleme Görevlileri	1)Memur Murakıp.......... .... 2)İnka Md.......... .... 3)Stok Kontrol Md............	

DENETLEME SONUCUNDA BULUNAN UYGUNSUZLUKLAR

- İplik ambarında görevli ve sorumlu müdür yardımcısı .... ile yapılan tespitlerdir.

1. Kayıtlarda 500 kg olarak bulunan ipek iplik stoku fiiliyatta 450 kg dır. 50 kg eksik olduğu tespit edilmiştir.

2. İplik ambarında bulunan %100 yün 70/2 kamgarn ekrü iplik 1500kg olarak tespit edilmiştir. Finans ve Mali İşler müdürüne bağlı muhasebeden alınan stok rakamı 1800 kg dır. 300 kg lık eksiklik tespit olunmuştur.

3. Kayıtlarda 575 kg olarak görünen keten ipliği 550 kg olarak tespit edilmişitir. Bu durumda 25 kg keten iplik eksiktir.

VESİKA -2 İÇİN HEDEF TARİH: ../ ../		Bulunan uygunsuzluklar ile ilgili döküman ve evraklar
GÖRÜŞLER: Bu hatalar kabul edilemezdir.		1. Kantar Fişi 1 2. Kantar Fişi 2 3. Kantar Fişi 3
DENETLEME GÖREVLİLERİ	İMZA	
1)Memur Murakıb.........		
2)İnka Müdürü..............		
3)Stok Kontrol Md.........		
DENETLEME DAİRE 1. AMİR		
İplik Amb. Md. Yrd.		

Şekil 22

<table>
<tr><td colspan="2">VESİKA 2</td><td>1. AMİR İLE DEĞERLENDİRME RAPORU</td></tr>
<tr><td>Denetlenen Bölüm</td><td>İplik Ambarı</td><td>DENETLEME SONUCUNDA BULUNAN TEMEL UYGUNSIZLUKLAR</td></tr>
<tr><td>Denetleme Tarihi</td><td></td><td rowspan="2">1. İpek iplik 450 kg - 400 kg =50 kg eksik.
2. 70/2 Kamgarn 1800 kg- 1500 kg= 300 kg eksik
3. Keten iplik 575 kg - 550 kg =25 kg eksik</td></tr>
<tr><td>Denetleme Görevlileri</td><td>1)Memur Murakıp.......... ....
2)İnka Md.......... ....
3)Stok Kontrol Md............ ....</td></tr>
<tr><td colspan="3">VESİKA 1 DÜZENLENDİKTEN SONRA GİDERİLEMEYEN UYGUNSUZLUKLAR:
Dairenin birinci amiri Stok Kontrol Müdürü .... ile yapılan tespit raporunda
2. maddedeki 70/2 %100 yün kamgarn ekrü iplik eksik larak tespit edilmiş ise de 300 kg çözgüye sevk edilmiştir. Kontrol anında ambardan sorumlu Müdür Yardımcısı .... nın telaşı sebebi ile kayıtta düşürülmediği anlaşılmıştır. Bu suretle 300kg lık eksiklik giderilmiştir.
3. maddedeki keten iplik 25 kg eksik olarak tespit edilmiştir. Ancak 25 kg, ilgili imalat emri ile fantezi büküm dairesine gönderilmiş kayıtlara intikal etmemiştir. Bu suretle 25 kg lık eksiklik giderilmiştir.</td></tr>
<tr><td colspan="3">VESİKA 1 DÜZENLENDİKTEN SONRA GİDERİLEMEYEN UYGUNSUZLUKLAR:
1. maddedeki kayıtlarda 500 kg bulunan ipek iplik stoku fiiliyatta 450 kg dır. 50 kg lık eksiklik devam etmektedir.
Tespit olunan üç adet hatadan ikisinin kayıtlara intikal etmeyen ve ettirilmeyen vesikaların tahkikinden anlaşılmıştır ki, iplik ambarında kayıtlar anında yapılmamaktadır.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2">VESİKA -3 İÇİN HEDEF TARİH: ../ ../ ....</td><td>GİDERİLEMEYEN UYGUNSUZLUKLAR İÇİN TAVSİYELER</td></tr>
<tr><td colspan="2">GÖRÜŞLER : Kayıtlar anında yapılmıyor.</td><td rowspan="7">1. Ambardan çıkan iplik miktarları anında kayıtlara intikal ettirilmelidir.
2. Sorumlular karşılıklı olarak zimmet ve matlublarına kayıtlar yaparak tutanakları imzalanmalıdır.</td></tr>
<tr><td>DENETLEME GÖREVLİLERİ</td><td>İMZA</td></tr>
<tr><td>1)Memur Murakıb......... ....</td><td></td></tr>
<tr><td>2)İnka Müdürü.............. ....</td><td></td></tr>
<tr><td>3)Stok Kontrol Md......... ....</td><td></td></tr>
<tr><td>DENETLEME DAİRE 1. AMİR</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">İplik Amb. Md. Yrd. ....</td></tr>
</table>

Şekil 23

VESİKA 3		1. AMİR İLE DEĞERLENDİRME RAPORU
Denetlenen Bölüm	İplik Ambarı	İLGİLİ DAİRENİN 2. AMİRİNİN GÖRÜŞLERİ
Denetleme Tarihi		- Kayıtlar iş anında yapılmamıştır. Bundan sonra bu hususun anında yerine getirileceği temin edilecektir. Heyete memur iki raportör iştirak etti.
Denetleme Görevlileri	1)Memur Murakıp.......... .... 2)İnka Md.......... .... 3)Stok Kontrol Md............ .	

VESİKA 2 DÜZENLENDİĞİNDE GİDERİLEMEYEN UYGUNSUZLUKLAR :

Üretimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı .... ile yapılan tespit raporudur.

Kayıtlarda 500 kg olarak görülen ipek iplik tartıldı 450 kg olarak tespit edildi. 50 kg lık eksiklik devam etmektedir. Buna ait herhangi bir imalat emri, sarf emri bulunmamıştır.

2. AMİRİN UYGUNSUZLUKLAR İLE İLGİLİ TESPİTLER :

- Kayıtlar iş anında iş emri ile beraber ve paralel yürütülmemiştir.
- Bu durumdan stok kontrol müdürü sorumludur.
- Aynı durumdan birinci derecede anında işini yapmayan müdür yardımcısı .... da ağır suçlu durumdadır.
- 50 kg lık ipek ipliğin araştırılması devam etmektedir.

VESİKA -3 İÇİN HEDEF TARİH: ../ ../		UYGUNSUZLUKLARIN GİDERİLMESİ İÇİN HEDEF TARİHLER
GÖRÜŞLER : Kayıtlar muntazam tutulmuyor.		1. Eski kayıtlar 24 saat içinde kontrol edilerek eksiklikler giderilsin. 2. 50 kg ı eksik olan ipek ipliğin sonucu 24 saat içinde açıklansın.
DENETLEME GÖREVLİLERİ	İMZA	
1)Memur Murakıb..........		
2)İnka Müdürü..............		
3)Yönetim Md............		
Denetlenen Dairenin 2. Amiri		
Stok Kontrol Md.		

Şekil 24

VESİKA 4		İÇ DENETİM SONUÇ RAPORU
Denetlenen Bölüm	İplik Ambarı	DENETLEMEDE İNCELENEN TEMEL KONULAR
Denetleme Tarihi		1. Prosedür ve talimatlara uyulup uyulmadığı 2. İşletmedeki değerlerin kayıtlara uygunluğu 3.Eğitimdeki noksanlıklar
Denetleme Görevlileri	1)Memur Murakıp.......... .... 2)İnka Md.......... .... 3)Stok Kontrol Md............ .	

DENETLEME SONUCUNDA GİDERİLEMEYEN VE ÜST YÖNETİME SUNULMASI KARARLAŞTIRILAN UYGUNSUZLUKLAR :

1. Müessesenin teftiş heyetinden ....
Rotasyon sureti ile tespit edilen İNKA Müdürü ....
Rotasyon sureti ile tespit edilen Yönetim Müdürü ....
2. Denetim yapılan birimin Birinci Amiri Stok Kontrol Müdürü ....

Denetim yapılan birimin İkinci Amiri Üretimden Sorumlu Genel Müd.Yard........... .... olmak üzere 5 kişi bir araya gelerek işbu vesika 4'ü tanzim etmiştir.

a. Görülmüştür ki bu birimde Ambar Müdür Yardımcısı eğitim programında başarılı olamadığı için işlerini zamanında ve düzgün yapacak durumda değildir.

b.Stok Kontrol Müdürü, Ambardan Sorumlu İkinci Müdürünü anında ve zamanında kontrol etmemiştir.

c.Üretimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı da kendisine bağlı olan bu birimlerdeki bu aksaklıklardan elbette sorumlu olacaktır.

d. 50 kg lık ipek ipliğinin eksikliği devam etmektedir. Genel Müdüre ve üst yönetim olan Yönetim Kuruluna bu şekilde rapor edilmesine karar kılınmıştır.

VESİKALARIN SUNULUŞ TARİHİ: ../ ../....		UYGUNSUZLUKLARIN GİDERİLMESİ İÇİN HEDEF TARİHLER
GÖRÜŞLER : İç denetim heyeti Genel Müdür ve Üst Yönetime durumu bildirecektir.		1. Kantar Fişleri 2. İplik Ambarından Sorumlu MüdürYardımcısı ile yapılan Vesika 1 3. İkinci Amir .... ile yapılan Vesika 2 4. İşbu sonuç raporu olan Vesika 4
DENETLEME GÖREVLİLERİ	İMZA	
1)Memur Murakıb.........		
2)İnka Müdürü..............		
3)Stok Kontrol Md............		
DENETLENEN DAİRE 1.&2.AMİRİ	İMZA	

Şekil 25

Satış - Pazarlama: Satış pazarlamanın iç denetiminde yukarıda belirtilen dört amaca ilave olarak aşağıda yazılı olan hususlar araştırılacaktır:

- Bağlı müdürlükler tarafından hazırlanan kontratların kontrolleri yapılıp yapılmadığı,
- Pazarlama, reklam ve satış faaliyetlerinin organizasyonu ve gerçekleştirilmeleri ile ilgili yapılan çalışmaların yapılıp yapılmadığı,
- Siparişi kesinleşen siparişlerin üretim ile organizasyonlarının yapılıp yapılmadığı,
- Ulusal ve uluslararası şartlara göre uzun ve kısa dönemlik üretim ve pazarlama planlarının yapılıp yapılmadığının kontrolü.

Finans ve Mali iİşler: Finans ve mali işlerin iç denetiminde de yukarda belirtilen dört amaca ilave olarak aşağıda yazılı olan hususlar araştırılacaktır:

- İşletme varlıklarının yararına kullanılıp kullanılmadığı,
- İşletme varlıklarının adet ve değer olarak kayıtlarda gösterilip gösterilmediği,
- İşletmenin borç ve alacaklarındaki artış ve azalışların tam ve doğru olarak gösterilip gösterilmediği,
- Mali tabloların ilgili mevzuat ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun düzenlenip düzenlenmediği,
- Mali tablolara dayalı beyannamelerin ve belgelerin ilgili mevzuata uygun olup olmadığı.

İdari İşler: İdari işlerin iç denetiminde de yukarıda belirtilen dört amaca ilave olarak aşağıda yazılı olan hususlar araştırılacaktır:

- Eleman alımların ideal kadroya göre uygun eleman alınıp alınmadığı,
- Çalışan elemanların ideal kadro sistemine göre çalışıp çalışmadığı,

- Diğer şirketler ile olan ilişkilerle ilgili evrakların tutulup tutulmadığı,
- Kurum ve kuruluşlara verilmesi gereken raporların tutulup tutulmadığı.

Ar-Ge Kalite Güvence: AR-GE ve kalite güvencenin iç denetiminde de önceden yukarıda belirtilen dört amaca ilave olarak aşağıda yazılı olan hususlar araştırılacaktır:

- Ham madde alımlarında ve yapılan üretimlerde, müdahale edilen noktalarda hata gidermenin yapılıp yapılmadığı,
- Üretimin istenilen standartlarda gerçekleşmesi için çalışmaların yapılıp yapılmadığı,
- Kendisine bağlı birimlerin organizasyon yapısı ve prosedürlere uygun çalışmalarının takibatının yapılıp yapılmadığı.

4.3.2.1- Denetimin planlanması:

Denetimin tarihini, denetimde görevlendirilecek kişileri ve iş bölümünü, denetimde ağırlık verilecek hususları içeren yazılı bir denetleme programı yönetim kurulu tarafından hazırlanır ve süreç başlar.

Denetimin Kayıt Altına alınması: İç denetçiler denetimi düzenli bir kayıt sistemi içinde yapılmalıdır. Bu kayıt düzeni, çalışma kağıtları ve bunları toplayan çalışma dosyası ile yerine getirilir. Çalışma kağıtları formunun, en az aşağıdaki bilgileri ihtiva etmesi gerekir.

- Denetimin dönemi, hazırlandığı tarih, hazırlayan denetçilerin adı, soyadı ve imzası olmalıdır.
- Hesapların tetkikinde kullanılan özel işaretlerin açıklanması, hesap teyitleri, denetçilerin düşünceleri açıkça belirtilmelidir.
- Denetimi yapılan hususlar ile aksayan konular nedenleri ile birlikte belirtilmelidir.
- Denetim faaliyetleri sırasında yönetim ve mevzuat hükümlerine aykırı

hatalı ve hileli işlemler tespit edildiği takdirde hata ve hilelerin düzeltilmemesi halinde durum yönetim kuruluna intikal ettirilmelidir.

- Çalışma kağıtları çalışma dosyası içinde bir yıl süre ile saklanmalıdır.

4.3.2.2- Denetim raporu:

İç denetim raporu; genel bilgi bölümü, iç denetim kapsam bölümü, denetçilerin açıklama ve görüş bölümü, rapor tarihi bölümü, denetçilerin ad soyad ve imzası bölümlerini içerir.



Denetçilerin yetkileri: Yönetim kurulu tarafından bu prosedürlere göre görevlendirdikleri denetçiler;

- Denetlemeyi ilgilendiren tüm bilgileri yöneticilerden ve diğer ilgililerden almak.
- Denetim konuları ile ilgili tüm defter, kayıt ve belgelerini gizli olsalar dahi incelemek ile yetkili kılınmışlardır.

İlgili Yasaklar: Yönetim kurulunun görevlendirdiği denetçiler; i) denetledikleri kişiler ile borç- alacak ilişkisi içinde olamazlar; ii) denetim esnasında öğrendikleri bilgi ve sırları görevleri süresince ve bu görevleri bıraktıktan sonra da açıklayamazlar; iii) denetçiler hiçbir ticaret ile uğraşamazlar.

Prosedürde değişiklik durumu olursa, yönetim kurulunun görüşleri doğrultusunda hazırlanan bu prosedürlerin değiştirilmesi de yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilir.

4.3.3- Performans tespiti (Nirengi 17)

Performans tespiti ile her çalışanın her ay kendisini tartmasına imkan verilir.



Performans tespiti ile her çalışanın önce birinci amirinin sonra ikinci amirinin iştiraki ile her ay kendisini tartmasına imkan verilir. Çok önemli bir sistem olan performans tespiti; iş adamının başarısının esasıdır. Ancak bunun tam anlatılması sonuçlar tecelli edince görülmesi ile hatta tadılması ile mümkün olacaktır.

Zira;

- Tadılması gereken bir şeyi bir sonucu sözle kimse kimseye anlatamaz ; tattırılması ve tadılması gerekir.
- Görülmesi gereken bir şeyi, bir sonucu sözle kimse kimseye anlatamaz; o şeyin gösterilmesi ve görülmesi gerekir.

İşte performans sisteminin sonuçlarını da bu nirengiyi diğer nirengilerle birlikte uygulayan iş adamları önce kendilerinden başlamak üzere bütün çalışanların başarı ve mutluluğunu getiren hikmeti çalışanları ile beraber görecekler ve tadacaklardır.

Performansın amaçları ve kriterleri: Performans tespitinin temel olarak dört amacı vardır:

- Organizasyon şemasındaki seviyelere, unvanlara, ücrete esas kat sayılara ve hatta prosedür ve talimatlara dayalı disiplinin kurulmasını ve uygulanmasını temin etmek.
- Çalışanların aylık performans ile esas ücretlerini tayin etmek.
- Ücret üretim bağıntısında anlatılacak aylık kâr jestiyonlarının alt yapısını oluşturmak.

- Rotasyon ve terfilerin yıllık ortalama performansa dayalı olarak yapılmasını sağlamak.

Performans kriterleri: Bu kriterler uzun çalışmalar sonucunda tespit edilmiştir. Şekil 26 da performans kriterleri 1 den 21'e kadar sıralanmıştır. Kısa açıklamalar her kriterin karşısına not edilmiştir. Bunları inceleyiniz ve aynen kabul ederek uygulamaya çalışınız.

Herhangi bir kriteri bize lazım değildir düşüncesi ile ihmal etmeyiniz veya düşünmemişler eksik bırakmışlar diye yeni bir kriter ilave etmeyiniz. Ancak uygulamalar tamamlandıktan sonra ana çatıyı asla bozmadan işletmenize uygun olan bazı sayısal değişiklikleri yapabilirsiniz.

Puanlama 100 tam puan üzerinden yapılacaktır. Çalışan her kişiye 100 puan üzerinden performans tespiti yapılır. 100 puan tam puandır. Ekte görüldüğü gibi (Şekil 26) her bölümde 21 kritere verilen puanlar değişiktir. Ancak puanlar yekûnü 100 sabittir. Örnek verecek olursak verimliliğe verilecek en yüksek puan üretim bölümünde 7 puan iken, idari işler bölümünde 2 puandır.

Değişmeyen puan yekunudur. Bu durumu Şekil 26 izah etmektedir. Üretim, Satış Pazarlama, Mali İşler, İdari İşler, ARGE bölümlerinde her çalışanın puanlaması her bölümde 100 tam puan üzerinden yapılmaktadır. 100 puan 21 kritere verilen puanlamadan oluşmaktadır. 21 kritere verilen puanlar her birim için kriterin ehemmiyetine uygun olarak değişmektedir. Bu değişiklik her birimden sorumlu müdürler ve birinci amirlerinin iştiraki ile tespit olunmuştur. Değişiklik işletmenin ayrıcalıklarına uygun olarak çok titiz bir çalışma sonucu aynı kişilerin üst makama teklifleri ile olmalıdır.

Bunun iki istisnası vardır: Birinci istisnası operatörlerdir. Üretimde operatör durumunda olan yani üretim makinelerini sevk ve idare eden kimselerin

puanlamasında şu ayrıcalık vardır. Verimlilik kriterine verilen puana denk gelecek aylık ortalama miktar hesap edilir. Miktar hesabında yapılan üretimin hususiyetine uygun olarak normal şatlar normal randımanlar dikkate alınır. Bu hesap edilen aylık ortalama miktar ile fiilen ay içinde elde edilen miktar mukayese edilerek üretim puanı tespit olunur.

Örnek: Bir operatörün aylık hesap edilen ortalama miktar yekûnu 2500 kg olsun. Bunun karşılığı olarak verimlilik tam puanı üretim bölümünde maksimum 7 puandır.

- Fiilî aylık üretim bunun altında ise nispet edilerek 7 puan azalacaktır.
- Fiilî aylık üretim 2500 kg yerine 5000 kg ise nispet edilerek 7 puan çoğalacaktır.
- Yani verimlilik puanı 14 olacaktır.
- Bir an için diğer kriterlerden de tam puan alınmışsa puan yekûnu 100 yerine 107 olacaktır.
- Bu suretle üretim kaybı önlenecektir.

Miktar tespitini her gün üretim yapan operatör ile birinci amir birlikte yapmalıdır. Ancak uygulamalar tamamlandıktan sonra ana çatıyı asla bozmadan işletmenize uygun olan bazı sayısal değişikliklere gidebilirsiniz.

Bunun ikinci istisnası da satış mühendisleri, müşteri temsilcileri, Satıcılardır. Satış pazarlamada satış mühendisi, müşteri temsilcisi veya satıcı durumunda olan kimselerin, puanlamasında şu ayrıcalık vardır: Müşteri memnuniyeti kriterine verilen puana denk gelecek aylık ortalama satış miktarı hesap edilir. Bu hesap edilen aylık ortalama satış miktarı ile fiilen ay içinde satışı gerçekleştirilen miktar, mukayese edilerek müşteri memnuniyeti puanı tespit olunur.

Örnek: Bir satış mühendisinin aylık hesap edilen ortalama satış miktarı

yekûnu 100 bin metre olsun. Bunun karşılığı olarak, müşteri memnuniyeti tam puanı satış pazarlama bölümünde maksimum 7 puandır.

- Fiili aylık satış bunun altında ise nispet edilerek 7 puan azalacaktır.
- Fiili aylık satış 100 bin metre yerine 200 bin metre ise nispet edilerek 7 puan çoğalacaktır.
- Yani verimlilik puanı 14 olacaktır.
- Bir an için diğer bütün kriterlerden de tam puan almışsa puan yekunu 100 yerine 107 olacaktır.
- Bu suretle satış teşvik edilecektir.

Miktar tespitlerini her gün satış yapan mühendis ile birinci amir birlikte yapmalıdır. Ancak uygulamalar tamamlandıktan sonra ana çatıyı asla bozmadan işletmenize uygun olan bazı rakam değişikliklerine girmenizde bir mahsur yoktur.

PERFORMANS KRİTERLERİ	AÇIKLAMA	Üretim Maksimum Puan	Satış Paz. Maksimum Puan	Finans ve Mali İşler Maksimum Puan	İdari İşler Maksimum Puan	ARGE Kalite Güv. Maksimum Puan
İŞİN KALİTESİ	Minimum maliyetle, her seferinde tek defada müşteri memnuniyetinin sağlanması	6	5	5	4	6
2. EKİP ÇALIŞMASI	Diğer çalışanlar ile yardımlaşarak ve paylaşarak şirket hedeflerine ulaşmada iş birliği ve uyum içinde çalışması	6	5	5	5	4
3. KENDİNİ GELİŞTİRME	Çalışanın bilgi ve becerilerini artırıcı faaliyetlerde bulunması, üst kademeye geçmek için kendini hazırlaması	5	4	3	3	6
4. İNİSİYATİF KULLANMA	Gerektiğinde sonuca ulaşabilmek için tek başına sorumluluk alabilmesi	4	5	3	5	6
5. VERİMLİLİK	Zamanında etkin olarak iş üretmesi ve sonuçlandırması	7	3	4	2	5
6. İLETİŞİM	Bilgileri ve görüşleri sağlıklı olarak alt, üst veya yatay kademelere zamanında ve doğru iletebilmesi	4	6	4	5	5
7. İŞ BİLGİSİ	İşle ilgili görevler konusundaki bilgi düzeyi	6	4	5	3	6
8. TALİMATLA-RA UYMA	Çalışanın standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına uyması	6	6	6	5	6
9. İŞ TAKİBİ	Yapılan işi tamamlanma aşamasına kadar devamlı izlemesi ve kontrol etmesi	6	6	6	6	5
10. KARAR VERME	Olaylara değişik açılardan bakarak doğru kararlar vermesi	4	6	6	7	5
11. LİDERLİK	Kadrosunu motive edebilmesi, denetleyebilmesi ve yönlendirebilmesi	4	6	4	6	3
12. GÜVENLİK	Dürüstüğü, tutarlılığı, şirkete bağlılık ve sır saklama konularına özen göstermesi	5	6	7	5	6
13. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	Urettiği mal ve/veya hizmetin kullanıcısının (iç ve dış) bilincinde olması, bu bilinçle müşterinin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmeye yönelik çalışmalarda bulunması	3	7	4	5	5
14. EKİP GELİŞTİRME	İşe alma, eğitme, yetkilendirme ve destekleme yoluyla etkili bir kadro oluşturması	5	5	6	5	4
15. DELEGAS-YON	Sorumlulukları ve yetkileri başkalarına aktarabilmesi	2	3	5	4	4
16. YARATI-CILIK	Var olanı geliştirecek ve/veya olumlu etkiler yaratacak, sorunları çözecek ve verimliliğe katkıda bulunacak fikir üretebilmesi	3	4	2	3	7
17. İNSAN İLİŞKİLERİ	İlişkide bulunduğu kişilerle uyumlu bir biçimde etkileşime girebilmesi ve yarattığı çalışma ortamı; bu kişilere karşı hassas, düzeyli ve ölçülü davranması	3	6	3	6	2
18. OTO KONTROL	Yaptığı işin kalitesini kendi kendisine sürekli kontrol etmesi ve iyileştirmesi	5	2	6	4	3
19. ORGANİZE ÇELIŞMA	Verilen görevleri acil ve önemli sırasına koyabilmesi ve buna göre insanları yönlendirmesi, iş programını ve malzemeleri önceden hazırlaması	6	5	6	6	4
20. KAYNAK YÖNETİMİ	Verilen görevleri aciliyet ve önem sırasına koyabilmesi ve buna göre insanları yönlendirmesi, iş programını ve malzemeleri önceden hazırlaması	5	4	6	4	3
21. DEVAM	Programlanmış iş saatleri içinde görevinin başında olması	5	3	5	6	5
TOPLAM		100	100	100	100	100

Şekil 26

Puanlamanın Yapılışı: Performans tespitinde görev alanlar 21 adet performans kriterine ait kılavuzları kullanacaklar.

Şekil (27-47) de her performans kriteri için ayrı ayrı kılavuz verilmiştir.

Bu kılavuzlar 21 performans kriteri için 21 adettir:

Şekil 27 (Kılavuz 1, İşin kalitesi için verilecek puanlar.)

Şekil 28 (Kılavuz 2, Ekip çalışması için verilecek puanlar.)

Şekil 29 (Kılavuz 3, Kendini geliştirme için verilecek puanlar)

Şekil 30 (Kılavuz 4, İnisiyatif kullanma için verilecek puanlar)

Şekil 31 (Kılavuz 5, Verimlilik için verilecek puanlar)

Şekil 32 (Kılavuz 6, İletişim için verilecek puanlar)

Şekil 33 (Kılavuz 7, İş bilgisi için verilecek puanlar)

Şekil 34 (Kılavuz 8, Talimatlara uyma için verilecek puanlar)

Şekil 35 (Kılavuz 9, İş takibi için verilecek puanlar)

Şekil 36 (Kılavuz 10, Karar verme için verilecek puanlar)

Şekil 37 (Kılavuz 11, Liderlik için verilecek puanlar)

Şekil 38 (Kılavuz 12, Güvenirlilik için verilecek puanlar)

Şekil 39 (Kılavuz 13, Müşteri memnuniyeti için verilecek puanlar)

Şekil 40 (Kılavuz 14, Ekip geliştirme için verilecek puanlar)

Şekil 41 (Kılavuz 15, Delegasyon için verilecek puanlar)

Şekil 42 (Kılavuz 16, Yaratıcılık için verilecek puanlar)

Şekil 43 (Kılavuz 17, İnsan ilişkileri için verilecek puanlar)

Şekil 44 (Kılavuz 18, Oto - Kontrol için verilecek puanlar)

Şekil 45 (Kılavuz 19, Organize çalışma için verilecek puanlar)

Şekil 46 (Kılavuz 20, Kaynak yönetimi için verilecek puanlar)

Şekil 47 (Kılavuz 21, Devam için verilecek puanlar)

Bu kılavuzları inceleyiniz. Üretim, Satış Pazarlama, Finans Mali İşler, İdari İşler, AR-GE Kalite Güvence de çalışanların başarıları ve puanları ayrı ayrı gösterilmiştir.

Performansa konu olan şahsın başarısı olan birinci derecede çok kötü, ikinci derecede zayıf, üçüncü derecede orta, dördüncü derecede iyi, beşinci derecede çok iyi olarak değerlendirilmiş ve bunlara tekabül eden puanlar yazılmıştır. Şahsın başarısı bu derecelerden hangisine uyuyorsa ve hangi birimde çalışıyorsa o derece ve o birime ait puan verilecektir. Burada başarının derecesini tespit esastır. Bu suretle kesin sonuçlara ulaşılması sağlanacaktır.

Bunun için formlar verilmiştir. Bu formların doldurulma şekilleri ilerleyen bölümlerde anlatılacaktır.

Klavuz 1
İşin kalitesi için verilecek puanlar

1. İŞİN KALİTESİ	Minimum maliyetle, her seferinde tek defada müşteri memnuniyetinin sağlanması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek. Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. İşi zamanında tamamlamaması sürekli hatalı veya eksik iş yapması, işi aksatıyor, zaman kaybına ve maliyetin artmasına neden oluyor.	1,2	1	1	0,8	1,2
2. İşi zamanında bitiriyor ancak sık sık dikkatsizlikten kaynaklanan hatalar yapıyor.	2,4	2	2	1,6	2,4
3. Yaptığı işin kalitesi tatmin edicidir.	3,6	3	3	2,4	3,6
4. İşi çoğunlukla verilen zamandan önce tamamlıyor yaptığı işin hatasız ve tam olmasına özen gösteriyor	4,8	4	4	3,2	4,8
5. Her şartta işini zamanında, hatasız ve tam yapıyor. Yaptığı işin kalitesi diğer çalışanlara örnek oluşturuyor.	6	5	5	4	6

Şekil 27

Klavuz 2

Ekip çalışması için verilecek puanlar

2. EKİP ÇALIŞMASI	Diğer çalışanlar ile yardımlaşarak ve paylaşarak şirket hedeflerine ulaşmada iş birliği ve uyum içinde çalışması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Bireysel çalışmayı tercih etmesi ve iş birliğine açık olmaması ekip içinde uyumsuzluk yaratıyor.	1,2	1	1	1	0,8
2. Ekiple çalışırken işi gereği çalışıyor ancak iş birliği ve uyum konusunda zorlanıyor.	2,4	2	2	2	1,2
3. Genellikle ekip çalışmasına yatkın, iletişim kuruyor ve yardımlaşıyor.	3,6	3	3	3	2,4
4. Ekip çalışmasında başarılı ve ekip içinde uyumlu. Ekip çalışmasının önemini biliyor ve yardımlaşmaya çoğunlukla açık.	4,8	4	4	4	3,2
5. Ekip arkadaşlarıyla sürekli iş birliği içinde ve uyumlu. Ekip çalışmasını teşvik ediyor.	6	5	5	5	4

Şekil 28

Klavuz 3

Kendini geliştirme için verilecek puanlar

3. KENDİNİ GELİŞTİRME	Çalışanın bilgi ve becerilerini artırıcı faaliyetlerde bulunması, üst kademeye geçmek için kendini hazırlaması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Araştırma ve yeniliklere açık değil, bilgilerini yenilemiyor ve bu yüzden ortamdaki yeniliklere uyum sağlayamıyor.	1	0,8	0,6	0,6	1,2
2. Bilgi ve becerilerini artırıcı faaliyetlerde bulunma konusunda isteksizdir.	2	1,6	1,2	1,2	2,4
3. Genllikle bilgi ve becerilerini artırıcı faaliyetlerde bulunmuyor.	3	2,4	1,8	1,8	3,6
4. Bilgi ve becerilerini artırma yollarını kendisi arıyor ve bu gibi faaliyetleri değerlendiriyor.	4	3,2	2,4	2,4	4,8
5. Bilgi ve becerilerini artırmaya öğrenmeye çok önem veriyor. Gelişen teknolojiyi izliyor. Öğrendiklerini uygulamaya koyuyor.	5	4	3	3	6

Şekil 29

Klavuz 4
İnisiyatif kullanma için verilecek puanlar

4. İNİSİYATİF KULLANMA	Gerektiğinde sonuca ulaşabilmek için tek başına sorumluluk alabilmesi				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek. Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. İnisiyatif kullanmaktan kaçınması ve yetkilerini kullanmakta zorlanması işlerin gecikmesine neden oluyor.	0,8	1	0,6	1	1,2
2. Kendi başına sorumluluk taşımakta ve risk almakta zorlanıyor.	1,6	2	1,2	2	2,4
3. Genellikle sonuca ulaşabilmek için tek başına sorumluluk ve risk alabiliyor.	2,4	3	1,8	3	3,6
4. Çoğunlukla sonuca ulaşabilmek için tek başına sorumluluk ve risk alabiliyor.	3,2	4	2,4	4	4,8
5. Yetkisini kullanarak bütün sorumlulukları tek başına üstlenmede son derece güvenilir, inisiyatifini etkili bir biçimde kullanarak sorunları anında çözüyor.	4	5	3	5	6

Şekil 30

Klavuz 5
Verimlilik için verilecek puanlar

5. VERİMLİLİK	Zamanında etkin olarak iş üretmesi ve sonuçlandırması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek. Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Zamanı ve araçları etkin kullanmadığından verilmiş sürede görevlerini sonuçlandıramıyor, üretken değildir.	1,4	0,6	0,8	0,4	1
2. Zamanı ve araçları etkin kullanmakta zorlanıyor. Gereken verimlilikte olması için yönlendirmeye gereksinim duyuyor.	2,8	1,2	1,6	0,8	2
3. Zamanı ve araçları etkin kullanıyor, beklenen düzeyde verimliliğe sahip.	4,2	1,8	2,4	1,2	3
4. Zamanı ve araçları etkin kullanarak verilen sürede beklenenden fazlasını yapıyor.	5,6	2,4	3,2	1,6	4
5. Zamanı ve araçları en iyi düzeyde kullanarak kısa zamanda çok iyi sonuçlandırıyor ve iş arkadaşlarının da üretkenliğini artırıyor.	7	3	4	2	5

Şekil 31

Klavuz 6
İletişim için verilecek puanlar

6. İLETİŞİM	Bilgileri ve görüşleri sağlıklı olarak alt, üst veya yatay kademelere zamanında ve doğru iletebilmesi				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim verilecek puan	Satış Pazarlama verilecek puan	Finas Mali İşler verilecek puan	İdari İşler verilecek puan	ARGE Kalite Güvence verilecek puan
1. Bilgiyi ve görüşlerini zamanında doğru olarak alt, üst veya yatay kademelere iletememesinden dolayı aksaklıklar oluyor.	0,8	1,2	0,8	1	1
2. Bilgiyi ve görüşlerini alt, üst ve yatay kademelere iletmekte gecikiyor.	1,6	2,4	1,6	2	2
3. Bilgiyi ve görüşlerini zamanında ve doğru olarak alt, üst ve yatay kademelere istendiğinde iletiyor.	2,4	3,6	2,4	3	3
4. Alt, üst ve yatay kademelerle iletişime önem veriyor, bilgiyi ve görüşlerini zamanında ve doğru olarak düzenli iletiyor.	3,2	4,8	3,2	4	4
5. Alt, üst ve yatay kademelerle iletişime önem veriyor, eksik bölümleri tamamlayarak bilgiyi ve görüşlerini zamanında ve doğru olarak düzenli iletiyor.	7	6	4	5	5

Şekil 32

Klavuz 7
İş bilgisi için verilecek puanlar

7. İŞ BİLGİSİ	İş ile ilgili görevler konusundaki bilgi düzeyi				
Dereceler 1den 5 e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. İş ile ilgili yeterli bilgiye sahip değil, işi sonuçlandıramıyor.	1,2	0,8	1	0,6	1,2
2. İş bilgisi yaptığı işi tek başına tamamlayacak düzeyde değil.	2,4	1,6	2	1,2	2,4
3. Verilen görevleri tamamlamak için yeterli bilgi düzeyine sahip.	3,6	2,4	3	1,8	3,,6
4. Verilen görevleri hatasız yapacak seviyede bilgi düzeyine sahip.	4,8	3,2	4	2,4	4,8
5. İş bilgisi beklenin de üstünde, bilgisiyle işi geliştirme, hataları düzeltme ve eksiklikleri tamamlama kapasitesine sahip.	6	4	5	3	6

Şekil 33

Klavuz 8
Talimatlara uyma için verilecek puanlar

8. TALİMATLARA UYMA	Çalışanın standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına uyması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. İş ile ilgili talimatlara, standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına uymuyor, diğer çalışanlara kötü örnek oluyor.	1,2	1,2	1	1,2	1,2
2. İş ile ilgili talimatlara, standartlara ve prosedürlere ve emniyet kurallarına uyması konusunda sürekli kontrol gerektiriyor.	2,4	2,4	2,4	2	2,4
3. İş ile ilgili talimatlara, standartlara prosedürlere ve emniyet kurallarına genellikle uyuyor.	3,6	2,4	2,4	3	3,6
4. İş ile ilgili talimatlara, standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına titizlikle uyuyor.	4,8	4,8	3,6	4	4,8
5. İş ile ilgili taimatlara, standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına tamammen uyuyor, iş arkadaşlarınında uymasını sağlıyor.	6	6	6	5	6

Şekil 34

Klavuz 9
İş takibi için verilecek puanlar

9. İŞ TAKİBİ	Yapılan işi tamamlanma aşamasına kadar devamlı izlemesi ve kontrol etmesi				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Görevini takip etmiyor ve önemli aksamalara neden oluyor.	1,2	1,2	1,2	1,2	1
2. Verilen görevi takip etme konusunda yetersizdir, kontrol edilmesi gerekiyor.	2,4	2,4	2,4	2,4	2
3. Verilen görevi tamamlanma aşamasına kadar takip ediyor.	3,6	3,6	3,6	3,6	3
4. Verilen görevi tamamlanma aşamasına kadar takip ediyor ve aksaklıklar konusunda bilgi veriyor.	4,8	4,8	4,8	4,8	4
5. Görevi tamamlanma aşamasına kadar takip ediyor, yön veriyor, aksaklıklara müdahale ediyor ve tamamlandığında bilgi veriyor.	6	6	6	6	5

Şekil 35

Klavuz 10
Karar verme için verilecek puanlar

10. KARAR VERME	Olaylara değişik açılardan bakarak doğru kararlar vermesi				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Olaylara yaklaşımı tek yönlüdür. Hatalı kararlar verebiliyor.	0,8	1,2	0,8	1,4	1
2. İşi ile ilgili kararları alırken değişik açılardan bakmaya zorlanıyor.	1,6	2,4	1,6	2,8	2
3. İşi ile ilgili kararları genellikle doğru ve zamanında alıyor.	2,4	3,6	2,4	4,2	3
4. İşi ile ilgili olaylara değişik açılardan bakmaya özen göstererek doğru kararları hızla alıyor.	3,2	4,8	3,2	5,6	4
5. İşi ile ilgili olaylara farklı yönlerden bakarak ve gerekli bilgiyi toplayarak doğruluğuna güvenilir kararı hızla alıyor.	4	6	4	7	5

Şekil 36

Klavuz 11
Liderlik için verilecek puanlar

11. LİDERLİK	Kadrosunu motive edebilmesi, denetleyebilmesi ve yönlendirebilmesi				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Kadrosuna hakim değildir. Kadrosunu motive edemiyor ve yönlendiremiyor.	0,8	1	1	1,2	0,6
2. Kadrosuyla iletişim eksikliği var, kadrosunu gerektiği gibi motive edemiyor ve yönlendiremiyor.	1,6	2	2	2,4	1,2
3. Kadrosuna hakim olabiliyor, kadrosunu motive etmek için zaman ayırıyor.	2,4	3	3	3,6	1,8
4. Kadrosuna önem veriyor onların motivasyonunu yükseltmek için çalşmalarda bulunuyor.	3,2	4	4	4,8	2,4
5. Kadrosunu sürekli etkin biçimde yönlendiriyor, motivasyonu artırıcı yöntem geliştirip uyguluyor. Liderlik becerilerini geliştirmek için araştırmalar ve çalışmalar yapıyor.	4	5	5	6	3

Şekil 37

Klavuz 12
Güvenilirlik için verilecek puanlar

12. GÜVENİLİRLİK	Dürüstlüğü, tutarlılığı, şirkete bağlılık ve sır saklama konularına özen göstermesi				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim verilecek puan	Satış Pazarlama verilecek puan	Finas Mali İşler verilecek puan	İdari İşler verilecek puan	ARGE Kalite Güvence verilecek puan
1. Dürüstlüğü, tutarlılığı, şirkete bağlılığı ve sırdaşlığı konularında ciddi tereddütler var.	1	1,2	1,4	1	1,2
2. Güven vermeyecek hareketlerde bulunabiliyor, şirketi temsil edebilecek tutarlılığı gösteremiyor.	2	2,4	2,8	2	2,4
3. Dürüsttür ve tutarlıdır, şirkete bağlıdır, sır tutabiliyor.	3	3,6	4,2	3	3,6
4. Dürüstlüğü ve tutarlılığı ile şirketi temsil edebilecek düzeydedir ve sırdaşlığa da güveni artırmıştır.	4	4,8	5,6	4	4,8
5. Dürüstlüğü, tutarlı davranışlarıyla şirkete bağlılığını ve sırdaşlığını kanıtlamıştır. Her konuda kendisine güvenilebilir.	5	6	7	5	5

Şekil 38

Klavuz 13
Müşteri memnuniyeti için verilecek puanlar

13. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	Ürettiği mal ve/veya hizmetin kullanıcısının (iç veya dış) bilincinde olması, bu bilinçle müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmeye yönelik çalışmalarda bulunması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate almıyor. Ürün ve hizmet kalitesine önem vermiyor.	0,6	1,4	0,8	1	1
2. Müşteriyi tam olarak tanımadığı için beklentilerini karşılamakta zorlanıyor.	1,2	2,8	1,6	2	2
3. Talep edildiği süreçte müşteri ihtiyaçlarını karşılıyor, iyi düzeyde ürün ve hizmet sunuyor.	1,8	4,2	2,4	3	3
4. Müşteri memnuniyetinin öneminin bilinci ile müşterinin istek ve ihtiyaçlarını önceden düşünüyor ve müşteri tatminine yönelik uygulamaları geliştiriyor.	2,4	5,6	3,2	4	4
5. Müşteri memnuniyeti bilincine sahip, müşterileri iyi tanıyor ve isteklerini önceden tespit ediyor. Bu konuda diğer ekip arkadaşlarına mükemmel derecede örnek oluyor.	3	7	4	5	5

Şekil 39

Klavuz 14
ekip geliştirme için verilecek puanlar

14. EKİP GELİŞTİRME	İşe alma, eğitme, yetkilendirme ve destekleme yoluyla etkili bir kadro oluşturması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Ekip kuramıyor ve geliştirme konusunda yeterli olamıyor, ekibine bilgileri aktarmıyor, yetkilendirmiyor ve desteklemiyor.	0,6	1,4	0,8	1	1
2. Ekibi ile ilişkisi yetersiz, ekibini yetiştirmede eksik kalıyor.	1,2	2,8	1,6	2	2
3. Genellikle ekibini geliştirebilmek için bilgilerini aktarabiliyor, yetkilendiriyor ve destekliyor.	1,8	4,2	2,4	3	3
4. Ekip kurma ve ekibini eğitmesi başarılı, çoğunlukla bilgi ve deneyimlerini ekibine aktarıyor.	2,4	5,6	3,7	4	4
5. Etkin çalışan bir kadro kurmada son derece başarılı. Ekibinin iyi düzeyde çalışabilmesi için bilgi ve deneyimlerini istekle aktarıyor.	3	7	4	5	5

Şekil 40

Klavuz 15
Delegasyon için verilecek puanlar

15. DELEGASYON	Sorumlulukları ve yetkileri başkalarına aktarabilmesi				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Her işi kendisi yapmaya çalışıyor, kimseye görev vermiyor, güvenmiyor	0,4	0,6	1	0,8	0,8
2. Başkasına görev verirken tereddüd içinde oluyor. Görevleri gerekli kişilere dağıtmakta yetersiz	0,8	1,2	2	1,6	1,6
3. Genellikle yetki ve sorumlulukları devredebiliyor.	1,2	1,8	3	2,4	2,4
4. Yetki ve sorumlulukları organize bir şekilde devredip, verimli çalışmayı sağlayabiliyor.	1,6	2,4	4	3,2	3,2
5. Yetki ve sorumlulukları gereken kişilere doğru dağıtarak işin hızlı yapılmasını sağlıyor. Motive ederek görevlendirme konusunda son derece başarılı.	2	3	5	4	4

Şekil 41

Klavuz 16
Yaratıcılık için verilecek puanlar

16. YARATICILIK	Var olanı geliştirecek ve/veya olumlu etkiler yaratacak, sorunları çözecek ve verimliliğe katkıda bulunacak fikir üretebilmesi				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalar-da yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Var olanı geliştirme veya sorunları çözmeye yönelik öneri getirmiyor.	0,6	0,8	0,4	0,6	1,4
2. Yeniliklere açık değil, daha iyisi olabileceğini düşü-nemiyor.	1,2	1,6	0,8	1,2	2,8
3. Genellikle yeni fikirler üretebiliyor, var olanı geliştir-mek için düşünüyor.	1,8	2,4	1,2	1,8	4,2
4. Farklı açılardan baka-rak, yeni fikirler öne sürebi-liyor, sorunların çözümüne yardımcı olmaya çalışıyor.	2,4	3,2	1,6	2,4	5,6
5. Yeni fikirler üreterek var olanı geliştiriyor, verim-liliği artırıyor ve sorunları çözüyor.	3	4	2	3	7

Şekil 42

Klavuz 17
İnsan ilişkileri için verilecek puanlar

17. İNSAN İLİŞKİLERİ	İlişkide bulunduğu kişilerle uyumlu bir biçimde etkileşime girebilmesi ve yarattığı çalışma ortamı, bu kişilere karşı hassas, düzeyli ve ölçülü davranması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Geçimsizliği ve huysuzluğu sebebiyle insani ilişkilerinin bozuk olması iş birliğini engelliyor ve işi aksatıyor.	0,6	1,2	0,6	1,2	0,4
2. İnsan ilişkilerinde yeteri kadar başarılı değil. Diğer çalışanlarla uyumlu bir biçimde etkleşime gitmekte zorlanıyor.	1,2	2,4	1,2	2,4	0,8
3. Genellikle insan ilişkilerinde uyumlu, dengeli ve yapıcıdır.	1,8	3,6	1,8	3,6	1,2
4. Çoğunlukla uyumlu, dengeli ve yapıcıdır.	2,4	4,8	2,4	4,8	1,6
5. Her zaman uyumlu, dengeli ve yapıcıdır. İnsan ilşikilerindeki başarısı iş birliğini ve iletişimi güçlendiriyor.	3	6	3	6	2

Şekil 43

Klavuz 18
Oto kontrol için verilecek puanlar

18. OTO KONTROL	Yaptığı işin kalitesini kendi kendisine sürekli kontrol etmesi ve iyileştirmesi				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Yaptığı işin her zaman başkaları tarafından kontrol edilmesi gerekiyor, bu nedenle vakit kaybediliyor.	1	0,4	1,2	0,8	0,6
2. Yaptığı işi gereğince dikkatli kontrol etmemesi zaman zaman hataların ve gecikmelerin ortaya çıkmasına neden oluyor.	2	0,8	2,4	1,6	1,2
3. Yaptığı işin kalitesini düzenli olarak kontrol ediyor.	3	1,2	3,6	2,4	1,8
4. Yaptığı işin kalitesini düzenli olarak kontrol ediyor ve iyileştiriyor.	4	1,6	4,8	3,2	2,4
5. Kendisinin yaptığı işi sürekli ve titizlikle kontrol etmesi ve iyileştirmesi sonucunda hatasız ve zamanında kaliteli iş çıkarıyor.	5	2	6	4	3

Şekil 44

Klavuz 19
Organize çalışma için verilecek puanlar

19. ORGANİZE ÇALIŞMA	Verilen görevleri acil ve önemli sırasına göre koyabilmesi ve buna göre insanları yönlendirmesi, iş programını ve malzemeleri önceden hazırlaması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Organize çalışamadığı için plansızlığı gecikmesine neden oluyor.	1,2	1	1,2	1,2	0,8
2. Önem ve öncelik sıralaması ve iş programı yapma	2,4	2	2,4	2,4	1,6
3. Genellikle işleri önem ve öncelik sırasına koyarak planlıyor ve iş programına göre gerekli malzemeyi hazırlıyor.	3,6	3	3,6	3,6	2,4
4. Çoğunlukla işleri önem ve öncelik sırasına koyarak planlıyor ve iş programına göre gerekli malzemeyi hazırlıyor.	4,8	4	4,8	4,8	1,6
5. Vizyon sahibi, gerekli ihtiyaçları öngörerek doğru organizasyon yapıyor ve buna göre işlemi yönlendiriyor.	6	5	6	6	4

Şekil 45

Klavuz 20
Kaynak yönetimi için verilecek puanlar

20. KAYNAK YÖNETİMİ	Verilen görevleri aciliyet ve önem sırasına koyabilmesi ve buna göre insanları yönlendirmesi, iş programını ve malzemeleri önceden hazırlaması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. Kaynak yönetimine özen göstermemesi zaman ve para kaybına neden oluyor. Çevreye karşı duyarsız.	1	0,8	1,2	0,8	0,6
2. Kaynak yönetimine ve çevreye daha fazla özen göstermesi gerekiyor.	2	1,6	2,4	1,6	1,2
3. Genellikle zaman para ve malzeme kullanımına ve çevreye gerekli özeni gösteriyor.	3	2,8	3,6	2,8	1,8
4. Çoğunlukla zaman para ve malzeme gibi kaynakları akıllıca kullanır ve çevreye özen gösterir.	4	3,2	4,8	3,2	2,4
5. Kaliteden ödün vermeden tüm kaynakları optimal verimlilikte kullanarak israfı en üst düzeyde minimize ediyor. Bilinçli bir çevrecidir.	5	4	6	6	3

Şekil 46

Klavuz 21
Devam için verilecek puanlar

21. DEVAM	Programlanmış iş saatleri içinde görevinin başında olması				
Dereceler 1'den 5'e yükseldikçe puanlamalarda yükselecek Başarının derecesi	Üretim . . verilecek puan	Satış Pazarlama . . verilecek puan	Finas Mali İşler . . verilecek puan	İdari İşler . . verilecek puan	ARGE Kalite Güvence . . verilecek puan
1. İş saatlerinde işinin başında değildir. Devamsızlığı işleri aksatmaktadır.	1	0,6	1	1,2	1
2. Devam konusunda daha fazla dikkat etmesi gerekmektedir.	2	1,2	2	2,4	2
3. Devamı tatmin edici düzeydedir.	3	1,8	3	3,6	3
4. İş saatlerinde işinin başında olmaya özen gösteriyor.	4	2,4	4	4,8	4
5. Tam devam kaydı. İş saatleri içinde işinin başında olmaya özen gösteriyor ve işte geçirdiği zamanı verimli bir biçimde değerlendiriyor.	5	3	5	6	5

Şekil 47

4.3.3.1- Performans tespitinde puanlamaların yapılması

- Her birimde çalışan her şahıs kendi formuna uygun olarak kendisine puan verir.
- Şahsın kendisi yazılan kolon, şahsın kendisi tarafından doldurulacak. Elbette her performans kriterine verilecek puan kendi birimi için tayin olunan azami puanı geçmeyecektir. Örneğimizde kişi kendisine 21 kriter için kılavuzlar yardımı ile 100 üzerinden 91 puan vermiştir. (Şekil 48)
- Amir yazılan kolonu ise 1. amir tarafından kılavuzlar yardımı ile doldurulacak. Örneğimizde birinci amir aynı şahsa 21 kriter için 76,4 puan vermiştir.
- Telif edilen yazılı kolonu ise şahsın kendisi ile birinci amiri müzakere ederek birbirine uygun olmayan puanları telif ederler.

Ve bu kolonu beraberce doldururlar. Bu işlem yapılırken Şekil 27 ila 47 de verilen kılavuzlar kullanırlar. Ve bu kılavuz kullanılırken medeni ve makul ölçüler içinde farklılıklar giderilecektir. Örneğimizde telif edilen kolonun puanı 82,8 dir.

- Bu hale gelen yani üç kolonu doldurulan performans tespiti formu ikinci amire götürülür. İkinci amir lüzum gördüğü takdirde formu kendisine getiren birinci amir ile istişare eder ve ikinci amir yazılan kolon doldurulur. Örneğimizde telif edilen kolonun puanı 73,8'dir. Hatta ikinci amir bu formun tanziminden kendisine bağlı birinci amir hakkında da kanaat sahibi olur. Birinci amirin performansı tespit olunurken bu kanaatini icra eder.

Performans tespitinde puanlamaların yapılması

PERFORMANS KRİTERLERİ	AÇIKLAMA	İdari İşler Maksimum puan	Şahsın kendisi	1. Amir	Telif edilen	2. Amir
1. İŞİN KALİTESİ	Minimum maliyetle, her seferinde tek defada müşteri memnuniyetinin sağlanması	4	3,2	3,2	3,2	3,2
2. EKİP ÇALIŞMASI	Diğer çalışanlar ile yardımlaşarak ve paylaşarak şirket hedeflerine ulaşmada iş birliği ve uyum içinde çalışması	5	4	3	3	3
3. KENDİNİ GELİŞTİRME	Çalışanın bilgi ve becerilerini artırıcı faaliyetlerde bulunması, üst kademeye geçmek için kendini hazırlaması	3	3	2,4	2,4	2,4
4. İNİSİYATİF KULLANMA	Gerektiğinde sonuca ulaşabilmek için tek başına sorumluluk alabilmesi	5	4	3	4	3
5. VERİMLİLİK	Zamanında etkin olarak iş üretmesi ve sonuçlandırması	2	1,6	1,6	1,6	1,6
6. İLETİŞİM	Bilgileri ve görüşleri sağlıklı olarak alt, üst veya yatay kademelere zamanında ve doğru iletebilmesi	5	5	4	4	3
7. İŞ BİLGİSİ	İşle ilgili görevler konusundaki bilgi düzeyi	3	3	2,4	3	2,4
8. TALİMATLA RA UYMA	Çalışanın standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına uyması	5	5	4	5	4
9. İŞ TAKİBİ	Yapılan işi tamamlanma aşamasına kadar devamlı izlemesi ve kontrol etmesi	6	4,8	3,6	4,8	3,6
10. KARAR VERME	Olaylara değişik açılardan bakarak doğru kararlar vermesi	7	5,6	5,6	5,6	4,2
11. LİDERLİK	Kadrosunu motive edebilmesi, denetleyebilmesi ve yönlendirebilmesi	6	6	3,6	4,8	3,6
12. GÜVENİRLİLİK	Dürüstüğü, tutarlılığı, şirkete bağlılık ve sır saklama konularına özen göstermesi	5	5	4	4	3
13. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	Ürettiği mal ve/veya hizmetin kullanıcısının (iç ve dış) bilincinde olması, bu bilinçle müşterinin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmeye yönelik çalışmalarda bulunması	5	5	4	4	4
14. EKİP GELİŞTİRME	İşe alma, eğitme, yetkilendirme ve destekleme yoluyla etkili bir kadro oluşturma	6	4,8	4,8	4,8	4,8
15. DELEGASYON	Sorumlulukları ve yetkileri başkalarına aktarabilmesi	4	3,2	3,2	3,2	3,2
16. YARATICILIK	Var olanı geliştirecek ve/veya olumlu etkiler yaratacak, sorunları çözecek ve verimliliğe katkıda bulunacak fikir üretebilmesi	3	3	2,4	3	2,4
17. İNSAN İLİŞKİLERİ	İlişkide bulunduğu kişilerle uyumlu bir biçimde etkileşime girebilmesi ve yarattığı çalışma ortamı; bu kişilere karşı hassas, düzeyli ve ölçülü davranması	6	6	4,8	4,8	4,8
18. OTO - KONTROL	Yaptığı işin kalitesini kendi kendisine sürekli kontrol etmesi ve iyileştirmesi	4	4	3,2	4	4
19. ORGANİZE ÇALIŞMA	Verilen görevleri acil ve önemli sırasına koyabilmesi ve buna göre insanları yönlendirmesi, iş programını ve malzemeleri önceden hazırlaması	6	6	4,8	4,8	4,8
20. KAYNAK YÖNETİMİ	Verilen görevleri aciliyet ve önem sırasına koyabilmesi ve buna göre insanları yönlendirmesi, iş programını ve malzemeleri önceden hazırlaması	4	4	4	4	4
21. DEVAM	Programlanmış iş saatleri içinde görevinin başında olması	6	4,8	4,8	4,8	4,8
		100	91	76,4	82,8	73,8

Şekil 48

Etki Kat Sayılarına Göre Performans Tespiti: Etki kat sayılarına göre performans tespiti formunun doldurulmasına geldik (Şekil 49) Puan yekûnu kolonuna şahsın kendisi için bulduğu puan yekûnu yazılır ve bu puan bir ile çarpılarak sayılar kolonuna sonuç yazılır. (Yani 91)

- Sonra aynı kolona (puan yekûnu kolonuna) birinci amirin bulduğu puan yekûnu yazılır ve bu puan iki ile çarpılarak sayılar kolonuna sonuç yazılır. (Yani 152,8)
- Sonra aynı kolona (puan yekunu kolonuna) birinci amir ile şahsın kendisinin tevil ederek bulduğu puan yekûnu yazılır ve bu puan üç ile çarpılarak sayılar kolonuna sonuç yazılır. (Yani 248,4)
- Sonra aynı kolona (puan yekûnu kolonuna) ikinci amirin bulduğu puan yekun yazılır ve bu puan üç ile çarpılarak sayılar kolonuna yazılır. (yani 295,2)
- Sonra sayılar kolonu toplanır yani 787,4 sayılar yekunu bulunur.
- Sonra sayılar yekunu 787,4 çarpanlar yekunu olan 10 sayısına bölünerek 78,74 bulunur ki, bu rakam performansı tespit edilen şahsın 100 üzerinden kazandığı puandır. Bu 78,74 rakamı da 100'e bölünerek 78,74/100=0,7874 bulunur. 0,7874 performans tespiti yapılan şahsın aylık performans sayısıdır. İşte bu sayıya göre ücret üretim bağıntısında anlatacağımız şekilde esas ücret ödemesi ve müessesenin performansından aylık jestiyon ödemesi yapılacaktır.
- Şahsın kendisinin yaptığı puanlamanın 1 ile, birinci amirin yaptığı puanlamanın 2 ile, birinci amirle şahsın anlaşarak yaptığı puanlamanın 3 ile, ikinci amirin yaptığı puanlamanın 4 ile, çarpılarak bulunan sayılar (adat) yekûnunun etki kat sayıları toplamı olan 1+2+3+4=10 bölünmesiyle ve puanlama 100 üzerinden yapıldığı için sonucun 100 e nispet edilmesiyle aylık performans bulunur.

Formül :

Sayılar yekûnu / etki kat sayılar yekûnu (10) / yüz (100) = Aylık performans

Örnek:

787,4 / 10 / 100 = 0.7874 (Aylık performans) dır.

Etki kat sayılarına göre performans tespiti

Aylık Performans
(21 Kriter için)

Yapılacak aylık performans	Puan yekûnu	Etki kat sayısı	Sayılar (Adat)
Şahsın kendisi tarafından	91	1	91
1. amir tarafından	76,4	2	152,8
Tevil olunan şahsın kendisi ve 1. amiri	82,8	3	248,4
2. amir tarafından	73,8	4	295,2
Yekûn	-	10	787,4

Şekil 49

Formül : Sayılar (Adat yekûnu) / Etki kat sayılar yekûnu (10) / Yüz (100)
Örnekteki rakamlar : 787,4 / 10 / 100 = 0,7874
Tespit olunan aylık performans = 0,7874

Aylık performans tespiti ile her çalışan daha mutlu olacak. Her çalışan istenildiği gibi davranacak.

- Her çalışan performansının yüksek olması için istenildiği gibi davranacak, gayret edecek ve memnun olacak. Aylık performans puanının üzerinden aylık ücretini alacak ve huzur duyacak.
- Aylık performans puanı üzerinden müessesenin aylık performansından aylık jestiyonu alarak müspet yönde ve yüksek derecede motive olacak.

4.3.3.2- Yıllık performans

- 12 ay süresince yani yılbaşından yıl sonuna kadar bulunan aylık performanslar toplanarak 12'ye bölünür ve yıllık performans bulunur.
- Her çalışan yıllık performans puanının üzerinden müessesenin yıllık performansından jestiyonunu alması sonucu kendine güveni artar.
- Seviyesinin yükselmesi için yıllık performans puanının üzerinden rotasyona girer.
- Yıllık performans puanı üzerinden kariyer planlamasında terfi etme yolu kısalır.

Ancak performans tespitinin ne işe yaradığını her seviyenin çok iyi bilmesi şarttır.

4.3.4- Ücret üretim bağıntısı (nirengi 18):

Ücret üretim bağıntısı çağdaş yönetim sisteminin gereklerindendir. Müessesenin verimliliği bu nirenginin uygulamadaki başarı derecesi ile doğru orantılıdır. Bu nirengi dahil şimdiye kadar anlatılanlar uygulandığı her hangibir müessese ile kendini yenilediğini sanan klasik müteşebbis ve klasik yüksek idarecilerin bilgileri ile idare edilen bir klasik müessese kıyas edilirse;

- Bu mukayese ancak birkaç yıl yapılabilir;
- Sonra yapılamaz.

Çünkü normal ölçülerin çok üzerinde sermayesi de olsa klasik dediğimiz bir müessese ancak birkaç yıl can çekişebilir. Bu sonuç çağımızın global dünyasında global ekonomide değişmeyen kaidedir. Çözüm'19 nirenginin bozulmadan çarpıtılmadan güvenle, itikatla, ihlasla, samimiyetle önce anlaşılması ve idrak edilmesi sonra da cesaretle uygulanmasındadır.

Esas ücret ve aylık jestiyon, performansa dayalı olarak ödenecektir. Hedef her çalışanın ücretinin sabit ücret ile veya saat ücreti ile değil;

- Önce kendisinin başarısına, verimliliğine motivasyonuna ve daha birçok sebebe yani kısaca performansına;
- Sonra müessesenin performansına bağlı olarak ödenmesidir.

Her çalışanın alacağı aylık ücret, esas ücret ile mevzuattan doğan ek ücretlerden ve aylık jestiyondan ibarettir.

Şahsın esas ücreti

- Kanunların tayin ettiği asgari ücretten az olmayacak.
- Kanundan doğan çocuk, zaman, kıdem zammı vs. gibi ilaveler bu ücrete eklenecektir.

Bunu bir örnekle açıklayalım. 7. seviyede çalışan ferdin şahsi performansı ile ilgili esas ücreti:

500	*	1,2	*	85/100	=	510 YTL
k Ücrete esas kat sayı		ç İşletmede kullanılan çarpan rakam		p1 Aylık şahsi performans		Ea Aylık esas ücret

Şekil 50

k = Şahsın ücrete esas katsayısı

Organizasyon şemasında her seviyede ilgili seviye için ücrete esas kat sayı tespit olunur. (Şekil 5) Bu tespit, profesyonellerce her seviyenin şartları incelenerek yönetim kurulunun tespitine sunulur. Önemli olan genel dengenin kurulmasıdır.

ç = İşletmede kullanılan çarpan rakam.

Müessesenin ücret politikasını tespit etmek için kullanılan ölçüdür. Kuruluşta bu rakam çeşitli araştırmalar sonucunda yönetim kurulu tarafından tespit olunur. Bu tespitte;

- ülke şartları
- ekonomik göstergeler
- arz talep ilişkileri
- müessesenin ihtiyaçları,
- konjoktür
- ve daha birçok sebepler dikkate alınır.

Ücret artışları bu çarpan rakamın artırılmasıyla temin edilir. Mevcut çarpan rakamın 1,2 olarak tespit edildiğini kabul edelim. Eğer yılbaşında veya her hangi bir münasebetle mesela %10 ücret artacaksa bu rakam %10 artırılır. O zaman bu rakam 1,2 x 1,1 = 1,32 veya 1,2 + 0,12 = 1,32 olur.

p1 = Şahsın aylık performansı.

17. nirengi (5.4) de gerekli bilgiler verildiğinden performans konusunda o bölüme bakılmalıdır.

Ea = Şahsın aylık esas ücreti.

Ücrete esas kat sayı ile işletmede kullanılan çarpan rakamın çarpımı sonucu elde edilen rakamdır.

Formül k * ç * p_1 = Ea

Örnek 500 * 1,2 * 85/10 = 510 YTL

Kanundan doğan ilaveler örnekte dikkate alınmamıştır. Bunlar esas ücrete ilave edilecektir.

Şahsın aylık jestiyonunun hesaplanması: Müessesenin performansı ile ilgili olarak 7. seviyede çalışan aynı şahsa yapılacak aylık jestiyon:

1.500.000 /	1.000.000 *	85/100 *	500 =	579,54YTL
Ej Aylık jestiyon yekûnu	yk1 Ücrete esas kat sayılar yekûnu	p1 Aylık performans	k Ücrete esas kat sayı	Ja Aylık Jestiyon

Şekil 51

EJ = Dağıtılacak aylık jestiyon yekûnu

Sistemde aylık net kârın %5-10 unun performansa dayalı olarak baz ücrete ilave olarak ödenmesi vardır. (Minimum 5 maksimum 10 olarak)

Net kârın tespitinde;

- Kanuni karşılıklar, amortismanlar
- Mevzuata göre vukuu muhtemel zarar karşılıkları

- Tahakkuk etmemiş masraf karşılıkları gibi tüm karşılıklar ayrılacaktır. Bu karşılıklar gelecek aylarda tahsil olunarak kâr haline gelirse ait olduğu ayda jestiyona girecektir.

Bu ücret sisteminde çalışanların tamamı bir nevi müteşebbis haline getiriliyor ki; genel müdürden stajyere kadar herkes;

- Müessese hakkında patron gibi düşünecek.
- Makineleri kendi malı gibi koruyacak
- İşletmedeki değerleri kendi malı gibi muhafaza edecek
- Karlılığı, verimliliği, geleceği ekonomik ömrü, her konuyu patron gibi düşünecek,
- Her konuda hayal bile edilemeyecek şekilde davranacak, sonuç müessese lehine muhteşem olacaktır. Bu muhteşem sonucu anlatmak değil, görmek mümkündür.

Her ay kazancınızın %5- 10'u kadar bir miktarını aylık jestiyon olarak dağıtmak bu muhteşem sonuca ödenecek cüzi bir bedeldir. Bunun tespitini çok iyi araştırmalar sonucunda çok itina ile müspetler ve olumsuzluklar hesap edilerek yönetim kurulu yapacaktır. (Minimum 5 maksimum 10 olarak) Verilen rakamlar Türkiye- İstanbul şartlarına uygundur.

yk_1 = Ücrete esas kat sayılar yekûnu

Müessesede çalışan ve aylık jestiyon alacak olan tüm personelin ücrete esas kat sayılar yekûnudur.

p_1 = Şahsın aylık performansı

k = Şahsın ücrete esas kat sayısı

Ja = Şahsın alacağı aylık jestiyonu

Formül : $EJ / yk_1 * p_1 * k = Ja$

Örnek : 1.500.000 / 1 000 000 * 85/100 * 500 = 579,54

Ea = Şahsın aylık esas ücreti örnekte 510 YTL dir.

Ja = Şahsın aylık jestiyonu örnekte 579.54'dir.

ya = Şahsın aylık ücret yekûnu örnekte 1.089.54 YTL dir.

Toplanarak aylık ücret bulunur.

Formül : Ea + Ja = ya

Örnek : 510 YTL + 579.54 YTL = 1.089.54 YTL dir.

Kanundan doğan ilaveler dikkate alınmamıştır.

Yıl sonu ikramiye jestiyonu

3.000.000 /	500.000 *	90/100 *	3.000 =	16.200YTL
EJ_1 Yıllık jestiyon yekûnu	yk_1 Jestiyona esas kat sayılar yekûnu	p_2 Şahsın yıllık performansı	k Şahsın ücrete esas kat sayısı	J_2a Şahsın yıllık ikramiye jestiyonu

Şekil 52

EJ_1 = Yıllık jestiyon yekûnu

Yk_1 = Yıllık jestiyon alacakların ücrete esas kat sayılar yekûnu

p_2 = Şahsın yıllık performansı

12 aylık performanslar yekûnunün 12'ye bölünerek bulunan ortalama rakamdır. Yılık jestiyon şahsın yıllık performansına ve ücrete esas kat sayısına nispet olunarak ödenecektir. Ve elbette dağıtılacak jestiyon yekûnu ile yıllık jestiyon alacakların ücrete esas kat sayıları yekûnu nazara alınacaktır.

k = Şahsın ücrete esas kat sayısı

J_2a = Şahsın yıllık ikramiye jestiyonu

Formül : $EJ_1 / yk_1 * p_2 * k = J_2a$

Örnek : (3.000.000) / (500.000) * 90 * 3.000 = 16.200 YTL

Ücret üretim bağıntısını mutlaka uygulayın. Ücret üretim bağıntısı vazgeçilmez çağdaş bir sistemdir.

Üst yönetime yapılacak yıllık jestiyon yıl sonunda yönetim kurulu tarafından müessesenin yıllık performansına uygun olarak karar verilecek detaylar tayin olunacak murahhas üye ile genel müdür tarafından çözülmelidir. Yıllık jestiyon yılda bir defa yapılacaktır. Miktarını ve hangi seviyeleri kapsayacağını yönetim kurulu tespit edecektir. Görüldüğü gibi sistemde, her türlü karşılıklar, amortismanlar düşülerek elde edilen müessesenin net kârının %5 -10'unun her ay performansa dayalı olarak çalışanlara baz ücrete ilave olarak ödenmesi var. (Aylık jestiyon)

Yine sistemde yıl sonunda üst yönetime ikramiye jestiyonu var.

Burada tabloda kullanılan 1.2 çarpan rakamdır. Aylık net karın %5 - 10 'u itina ile müspetler ve olumsuzluklar hesap edilerek en yüksek merci tarafından tespit olunmalıdır. Verdiğimiz rakamlar, Türkiye - İstanbul şartlarına uygun örneklerdir.

4.3.5- Kariyer planlaması (Nirengi 19):

Kariyer planlamasında amaç:

- Organizasyon şemasında her seviyedeki çalışanın tayin kriterini açık ve net bir şekilde belirlemek.
- Atamaların kriterlere uygun ve sağlıklı bir sistem içinde yapılmasını sağlamak.
- Performanslarına bağlı olarak herhangi bir çalışanın ne zaman kaç yıl sonra hangi mevkilere geleceğini önceden hesap etmesini sağlamak.
- Çalışanların bu suretle müesseseye güven ve sadakatle kendilerini geliştirmelerine imkan hazırlamaktır.

Her seviyedeki her makam için kariyer planlaması şöyle tespit olunur:

- Organizasyon şemasında her seviye çalışanı kendisi mevcut olmadığı takdirde yerine tayin edilecek kimsede aranacak şartları tespit eder.
- Bu şartlar birinci amiri ile müzakere ve tevil edilir.
- İkinci amire sunularak tasdik ettirilir ki, bu şartlar o seviye için kariyer planlama esaslarıdır.

Bu esaslar dairesinde her birim müdürü üst yönetim tarafından belirlenen bir periyotla kendi birimi ve alt birimleri için kariyer planlama esaslarının tespit edilmesinden sorumludur. Genel müdür yardımcısı ve müdür için örnekler zaten daha önce verilmişti. (Şekil 53)

İDARİ İŞLER GENEL MÜDÜR YARDIMCILIĞI KARİYER PLANLAMASI ESASLARI

Raporlama İlişkisi : Genel Müdür

Aranacak Şartlar :

- Enstitü eğitim programını başarı ile bitirmiş ve başarı sertifikasını almış olmak.
- Tercihen 2 dil bilmek ve aktif olarak konuşabiliyor olmak.
- Eğitim seviyesi olarak en az üniversite mezunu olmakla beraber tüm dört yıllık üniversite mezunları olabilir.
- Sicilinin iyi olması.
- Tecrübe :
  Terfian Tayinlerde:
  Pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı olan diğer müdürlüklerde en az birer yıl olmak üzere başarı ile görev yapmış olmak.
  Naklen Tayinlerde:
  Genel müdüre bağlı olan diğer herhangi bir genel müdür yardımcılığında 1 yıldan fazla olmak üzere halen görevli bulunmak.
  Rotasyon sebebi ile tayinlerde:
  Genel müdüre bağlı olan diğer herhangi bir genel müdür yardımcılığında bir yıldan beri görevli bulunmak.
- İdari işler genel müdür yardımcılığını temsil edecek seviyede prezentabl olmak.
- Eğer firma dışından bir çalışan olarak değerlendirilecekse, tercihen çalışılan sektörde ve idari işler ilgi alanına giren konularda müdürlük veya genel müdür yardımcılığı seviyesinde en az 5 yıl çalışmış olmak.
- Performans değerlendirmesi kriterleri baz alınarak yapılan değerlendirmeler neticesinde yıllık performans değerlendirme ortalamasının 70 veya üzerinde olması durumuna haiz olmak.

*ve diğerleri

*ve diğerleri sektöre ve ihtiyaca uygun olarak düzenlenir.

Şekil 53

MUHASEBE MÜDÜRÜ
KARİYER PLANLAMASI ESASLARI

Raporlama İlişkisi : Finansmandan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Aranacak Şartlar:

- Enstitü eğitim programını başarı ile bitirmiş ve başarı sertifikası'nı almış olmak.
- Tercihen 2 dil bilmek ve aktif olarak konuşabiliyor olmak.
- Eğitim seviyesi olarak muhasebe ve iktisat üzerine en az üniversite mezunu olmak
- Çalıştığı müessesede uygulanmakta (LOGO, 1 C vs.) olan muhasebe programlarını eksiksiz kulanabilmek.
- Tecrübe :
  Terfian Tayinlerde:
  Müdüre bağlı olan diğer müdür yardımcılıklarında en az birer yıl olmak üzere başarı ile görev yapmış olmak.
  Naklen Tayinlerde:
  Müdüre bağlı olan diğer herhangi bir müdür yardımcılığında bir yıldan fazla olmak üzere halen görevli bulunmak.
  Rotasyon sebebi ile tayinlerde:
  Müdüre bağlı olan diğer herhangi bir müdür yardımcılığında bir yıldan beri görevli bulunmak.
- Muhasebe müdürlüğünü temsil edecek seviyede prezentabl olmak.
- Bulunduğu yerin vergi mevzuatı, muhasebe nizamı ve kanunları, muhasebe esasları ve işleyişini tam ve mükemmel bilmek ve bunlardan doğan yükümlülük ve sorumlulukları üstlenmiş olmak.
- Uluslararası mali mevzuatı, tek düzen mali muhasebesi esasları ve işleyişini tam ve mükemmel bilmek ve bunlardan doğan soruımluluk ve yükümlülükleri üstlenmiş olmak.
- Eğer firma dışından bir çalışan olarak değerlendirilecekse, tercihen üretim sektöründe ve muhasebe bölümünde en az 3 yıl çalışmış olmak
- Performans değerlendirmesi kriterleri baz alınarak yapılan değerlendirmeler neticesinde yıllık performans değerlendirme notunun 70 veya üzerinde olması durumuna haiz olmak.

*ve diğerleri

*ve diğerleri sektöre ve ihtiyaca uygun olarak düzenlenir.

Şekil 54

4.3.5.1- Her çalışan istikbalini önceden görebilir

Bu durumda bugün görev alan herhangi bir çalışanın kendi performansı ve müessesenin performansına bağlı olarak kaç yıl sonra genel müdür olabileceği bugünden belirlenmiştir.

Bir üst seviyeye tayin için diğer şartların yanında, aşağıdaki üç şart aranır:

- Kendi seviyesindeki bütün birimlerin eğitim müfredatını başarı ile tamamlamak.
- Tayin olacağı birimde de aynı seviyedeki eğitim programlarını başarı ile tamamlamak ve terfi edeceği seviyenin bağlı olduğu bir üst makamının müfredatını başarmak.
- Birinci amirine bağlı kendi seviyesindeki diğer birimlerde başarı ile görev yapmış olmak.

Terfian tayinde eğitim ve tecrübe şarttır.

- Görüldüğü gibi eğitimde, işletmedeki kendi seviyesindeki bütün birimlerin müfredatı ile terfi edeceği seviyedeki kendi biriminin müfredatını ve terfi edeceği seviyenin bağlı olduğu bir üst makamının müfredatını başarması şartı var.
- Tecrübede ise kendi birimindeki diğer aynı seviyelerde başarı ile görev yapması söz konusudur.

4.3.5.2- Örnek uygulama:

Stajyer olarak işe girmiş bir mühendisin hangi yollardan kaç yıl sonra genel müdür olacağını araştıralım (Şekil 55).

- Mühendis işe girdi. Altı ay eleman seviyesinde inceleme çalışması yapacaktır.
- Altı ay tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre sorumlu görevi ile vazife yapacaktır.

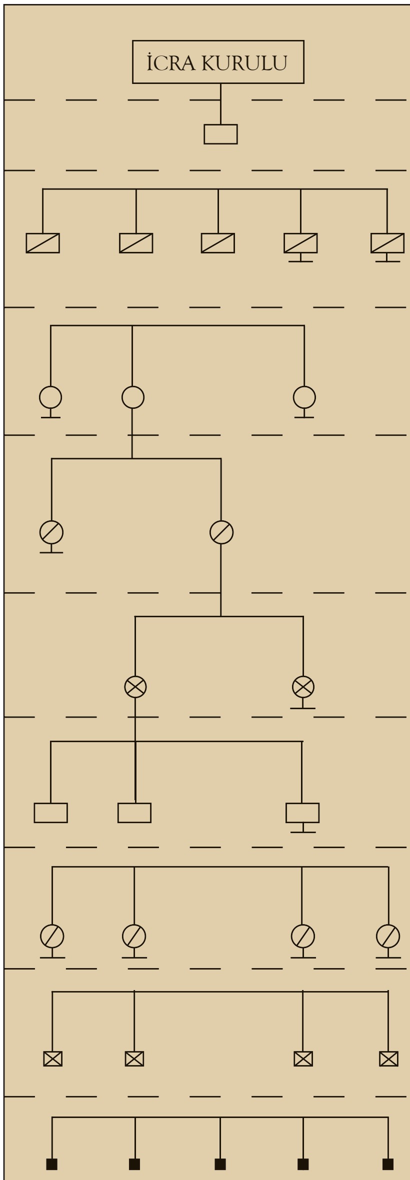
- Şef yardımcılığı vazifesi ile kendi biriminde tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre üç şef yardımcılığında altışar ay görev yapacaktır ki şef seviyesine tayin edilebilsin.
- Şef vazifesi ile kendi biriminde tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre iki şeflikte altışar ay görev yapacaktır ki müdür yardımcılığı seviyesine tayin edilebilsin.
- Müdür yardımcısı vazifesi ile kendi biriminde tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre iki müdür yardımcılığında birer yıl görev yapacaktır ki müdür seviyesine tayin edilmenin yolu açılsın.
- Müdür vazifesi ile kendi biriminde olan üç müdürlükte tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre birer yıl görev yapacaktır ki genel müdür yardımcılığı seviyesine tayin edilsin.
- Genel müdür yardımcılığı vazifesi ile kendi biriminde olan beş genel müdür yardımcılığında tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre birer yıl görev yapacaktır ki genel müdürlük seviyesine tayin edilebilsin.

Her seviyede yapılan hizmetlerin yılları toplanırsa 13,5 yıl eder. Bu demektir ki stajyer 13,5 yıl sonra genel müdür olabilecektir. Bunun iki şartı vardır:

- Şahsın performansının yüksek olması (aynı durumdaki diğer arkadaşları ile performans mukayesesi yapılacak.)
- Müessesenin performansının bütün yıllar içinde devam etmesi ve müessesenin yaşaması gereklidir. Bunun için, müessese yetkilileri çalışanlarını birinci kitapta verilen esaslara göre seçmeli ve eğitmeli, verilen nirengi ve esasları tavizsiz bir şekilde cesaretle uygulamalıdır.

Bu iki şart yerine gelirse her çalışan istikbalini önceden görebilecektir. İstikbalinin ümidi ile de müesseseye güveni ve sadakati artacak kendi kendini geliştirmesine sebep olacaktır.

Tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre genel müdür olmak için her seviyedeki hizmet yılı



Unvanlar	Seviye	Kariyer planlaması her seviyede yapacağı hizmet yılı	Açıklama
	1. Seviye		
Genel Müdür Yardımcısı	2. Seviye	5	- Tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre 5 genel müdür yardımcılığında bulunduğu, - Her makamda bir yıl hizmet şartı ile
Müdür	3. Seviye	3	-Tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre üç müdürlükte bulunduğu, - Her makamda bir yıl hizmet şartı ile
Müdür Yardımcısı	4. Seviye	2	- Tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre iki müdür yardımcılığı görevini yapmak - Her makamda bir yıl hizmet şartı ile
Şef	5. Seviye	1	-Tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre iki şeflikte altışar ay hizmet şartı ile
Şef Yardımcısı	6. Seviye	1,5	-Tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre üç şef yardımcılığı makamında altışar ay hizmet etmek
Sorumlu	7. Seviye	0,5	-Tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre 6 ay sorumlu görevi ile vazife yapmak
Eleman	8. Seviye	0,5	-Tespit olunan kariyer planlaması esaslarına göre 6 ay eleman seviyesinde inceleme çalışması yapmak
Stajyerler	9. Seviye		
Yekûn yıl		13,5 yıl	

Şekil 55

4.4- Sonuç

İnsan ömrü çok kısa

İnsan, ölüm denilen mutlak sonucun yaklaştığından habersiz, Yaratan'ın hayatın bir azaba dönüşmemesi için lûtfettiği müspet bir gaflet içinde kendini hayatın seyrine kaptırır. Halbuki ömür kısadır ve ecel yakındır. İnsan her an hayattan ayrılabilir. Her bakımdan mükemmel bir hayat sürmek için 200 yıl gerektiği hesap ediliyor. Halbuki ortalama insan ömrü medeniyet ve tıbbın kaydettiği tüm ilerlemelere rağmen çok kısadır.

- Çok az insan için 70 yıldan fazla
- Birçok insan için 60 yıldan fazla
- Pek çok insan içinse ancak 50 yıllık bir yaşama süresinden söz edilmektedir.

80 - 90 - 100 yıl yaşamak çok ama çok nadir sayıdaki insan için mümkün olabilmektedir. İnsanların birçoğu indinde bir ümitten ibaret olan gelecek zaman, bir hatıradan ibaret olan maziye dönüşüyor. Hayatının ilk bölümünü gelecek rüyasıyla son zamanlarını da geçmiş zaman hülyasıyla geçiren insan hataya düşerek ömrünü heba ediyor. Ümit ve hatıra denilen iki hiç uğruna zaman insanı aldatmaya devam ediyor. Bu hataya düşmemek için insanoğluna düşen, elinde olanı iyi değerlendirmek ve ne yapacaksa sakin ve çabuk yapmaktır.

Ebedi kurtuluşun sırrı: Madem ki hayat kısa, mademki başarılı oldun, maneviyatın çok yüksek, maddi güce de kavuştun. O halde bu kısa hayatının nasıl binlerce yıl sürebileceğinin, senin de ebedi hayatında nasıl mesudane yaşayacağının, nice nimetlere kavuşabileceğinin, en yüce makamlarda visale erebileceğinin, sebebi olabilecek şahane sırrı yani;

- manevi ortaklığı
- ihlas ve samimiyeti

- cömertliği anlamak ve idrak etmek şarttır.

Manevi ortaklık: Öncelikle söylenecek bir şey var ki senin bütün güzel ahlâkın, bütün iyilik ve yardımların makbul ve güzeldir. Ancak yeterli değildir. Fert boyutundadır. Belki de hayatınla mukayyettir.

Bu sırla da:

- Kurtuluş kesin olacak ve dünya durdukça hasenat devam edeceğinden insanlık derecesi yücelecektir.
- İnsanların iyi yetişmesi, kurtulması ve iyi yetişmesi için nice vakıfları, nice müspet faaliyetleri içine alan güzelliklere güzellikler katan inşallah ebed müddet yaşayacak olan hizmetler var. Onlara iştirak et. İhlas ve samimiyetle iştirak edersen maneviyata ortak olacaksın. manevi ortaklığa dâhil olacaksın.
- Zamanla bütün iştirakçilerin kazandığı hayır ve hasenatlara ortak olacaksın.

Şu şartla ki hayır ve hasenatlar bölünmeden her iştirakçiye aynı miktarda yazılacaktır.

- Hayatın binlerce yıl sürse bile bu kadar hayır yapabilir misin?
- Manevi ortaklık vasıtası ile kazanılanlar mizanda hakkın bedeli olarak kaybedilmeyeceğinden bilemediğin nice güzel hasenatlar kurtuluşuna sebep olacak.
- İşte şimdi anla ki; kurtuluş kesin olacak. Çünkü iştirakçilerin kusur ve günahları kendilerinde kalacak hasenatı ise bölünmeden aynı miktarda bütün iştirakçilerin ayrı ayrı kazancı olacak. Yüz binlerce, milyonlarca insan senin için de hayır hasenat kazanacak.

4.4.1- İhlas ve samimiyet en yüce hasletlerdendir

- İhlas ve samimiyet yapılan her işin, her hareketin ve her uygulamanın herhangi bir şekilde dünyevi veya uhrevi karşılık beklemeden cidden ve hakikaten Hak rızası için ve Hak için yapılmasıdır.

- Şu halde yaptığın hayırları gizlemelisin. (Gizliliğin bir istisnası vardır. O da cömertlikte yarışanlar arasındaki aleniyettir.) Hatta o kadar ki hata ve günahları da gizlemelisin, ama hayır ve hasenatları mutlaka gizlemelisin. Sana suizan ile bakılması dahi yaptığın iyi amellerin başkalarına ilanından daha hayırlıdır.

Zira Allah'ın yanında Allah'tan başka bir maksat olursa Allah iştirakı kabul etmez. Maksat velev ahiret nimetleri de olsa ihlas kaybolur. İhlas kaybolunca da riya olur.

- Riya hatadır. Allah dostları içinse şirke varan büyük günahtır.

Nitekim küçük günahlar birike birike, tekrarlana tekrarlana büyük günah olur.

- Elbette yaptığın hayırları çalışıp çabalayıp ihlasa götürmen şarttır. Riya herkese musallat olabilir. Hatta birçok kişi ondan gafil olabilir. Hak'tan başka maksudu gönlüne koymayanlar onu çabuk def ederler.

- Şu halde, ihlası kazanmak istiyorsan; halis ve temiz bir niyetle hiç kimse görmeden ve hiç kimseye söylemeden sağ elin verdiğini sol el duymadan hayır ve hasenatını Hak için yapmalısın. (Gizliliğin istisnası cömertlikte yarışanlar arasındaki aleniyettir.)

- Daha önce de yer yer ifade edildiği gibi insan her işinde her anında Allah ile olmalıdır.

- Farzlarda da elbette maksut Allah'tır. Haksız suizan ile başkalarının mesul olmamaları için vücut dili ile de iyi örnek olabilmek için farzları açıklamak gerekir, gizlemek gerekmez.

- Ancak bu farzlar başkalarının "çok iyi salih kişi demesi için yapılırsa riya olur. Yani borç ödenir, ama sevap hasıl olmaz.
- İhlası bozan bir davranış da hayır ve hasenatların ve eziyet ederek ve başa kakarak iptaline sebep olmaktır.
- Riya sahibinin birinci trajedisi dünyada yapılan amelleri boşa gideceği için ahiret nimetlerinin elden çıkmasıdır. İkinci trajedisi ise kafirler ve fasıklara karşı gülünç duruma düşmesidir.

Allah hepimizi muhafaza buyursun.

4.4.2- Cömertlik dedikleri nedir?

- Hayır ve hasenatta Allah'tan başka bir maksat olmamalıdır.
- Miktara gelince, işte bu nokta ihlasın ve cömertliğin derecesini gösterecektir.
- Cömertlik öyle bir padişahlıktır ki, onun lezzetini hiç kimse bilemez. Ancak cömertler bilir.
- Eğer cömertlerin mutluluk zevk ve sefası zorla alınmak mümkün olsaydı, dünyanın süper güçleri ordular gönderip onu cömertlerin ellerinden alırlardı. Bu cömertler cennet içinde birer sultan olsalar gerek.
- Cömertlere sultan denilmesinin sebebi şudur ki, bunlar dünyada şeytandan azat olmuşlar, hür olmuşlardır.
- Cömertlik ulu bir saadettir bunun içindir ki Allah'ın dostları bütün servetlerini infak ettiler. İşte bu noktada ihlas ve cömertliğin derecesini, sahabede ve örnekleri kendinden bir harekette göreceksin.
- Cömert olanlarda tedirginlik değil, nefis rahatlığı, kalp vesvesesi değil, kalp ferahlığı ve feragati, hesap ve azap şiddeti değil, hesap kolaylığı vardır.
- Cömertlerin canı lûtuf ile ve meşveret ile alınsa gerektir. Ölümleri bir son değil, belki sonsuz ve mesudane bir hayatın başlangıcıdır.

- Halk arasında söylenen şu güzel sözle, cömert insanın ruhunun seyahati ne güzel tasvir edilmiştir:

Gelenler geçer

Konanlar göçer

Cennetin kapısını

Cömertler açar.

Gizliliğin istisnası: Cömertlikte yarışanlar arasındaki aleniyet riya değildir. İhlas bozulursa, hayırlarda Allah'tan başka herhangi bir maksat olursa, farzlar başkalarının görmesi için yapılırsa, yapılan hayırlar minnet ve eziyetle iptal olursa, hayırlarda gizlilik kaybolursa riya olur.

Gizliliğin bir istisnası var. İstisna, Hak rızası dışında bir maksat olmadan iyi örnek olmak için ve teşvik etmek için cömertlikte yarışanlar arasındaki aleniyettir. Görüldüğü gibi, bu aleniyet istisnasında dört nokta var:

- İyi örnek ve teşvik için olacak.
- Cömertlikte yarışanlar arasında olacak
- Allah rızası dışında bir maksat olmayacak.
- Başkalarına da ilan edilmeyecek.

4.4.3- Hayırlı servet infak edilen servettir

- Mal kişiye iğreti olarak verilir. Alınır bir başkasına verilir. Nitekim senden önce bir başkasındaydı, sana verildi.
- Sakın sana verilen bu servet sorulmaz zannetme. Bu serveti kendinin de zannetme. Sen o serveti ölmeden önce infak etmişsen yani ahirete göndermişsen gittiğin zaman orada hazır bulacaksın. İşte o servet senindir.

Mal elde iken mala malik olmak gerektir. Yani onu Hak yoluna harcamak gerektir. Allah'ın dostları huzura mal ile değil, doğdukları gibi gittiler ve gidiyorlar. Hayırlı servet infak edilen servettir.

4.4.4- Sonsöz Yerine

Bu kitap iş hayatında BAŞARMAK kitap serisinin ilk eseridir. 2. ve 3. kitaplarda Allah lütfederse birinci kitaptaki konsepte bağlı kalınarak Gelişmiş Dokumacılık Sanatı telif edilecektir. Seriye dahil başka kitaplar Allah izin verirse çok değişik konularda inşallah çok değerli ve tecrübeli kendi konularında uzman müessese sahibi veya genel müdür arkadaşlarımız tarafından telif edilebilecek. Bu suretle İş Hayatında Başarmak serisi her meslek ve sanattan çok değerli sırları açıklayan çok değerli eserlerle gelişmeye büyümeye ve kendi yapısı içinde yükselmeye devam edecektir.

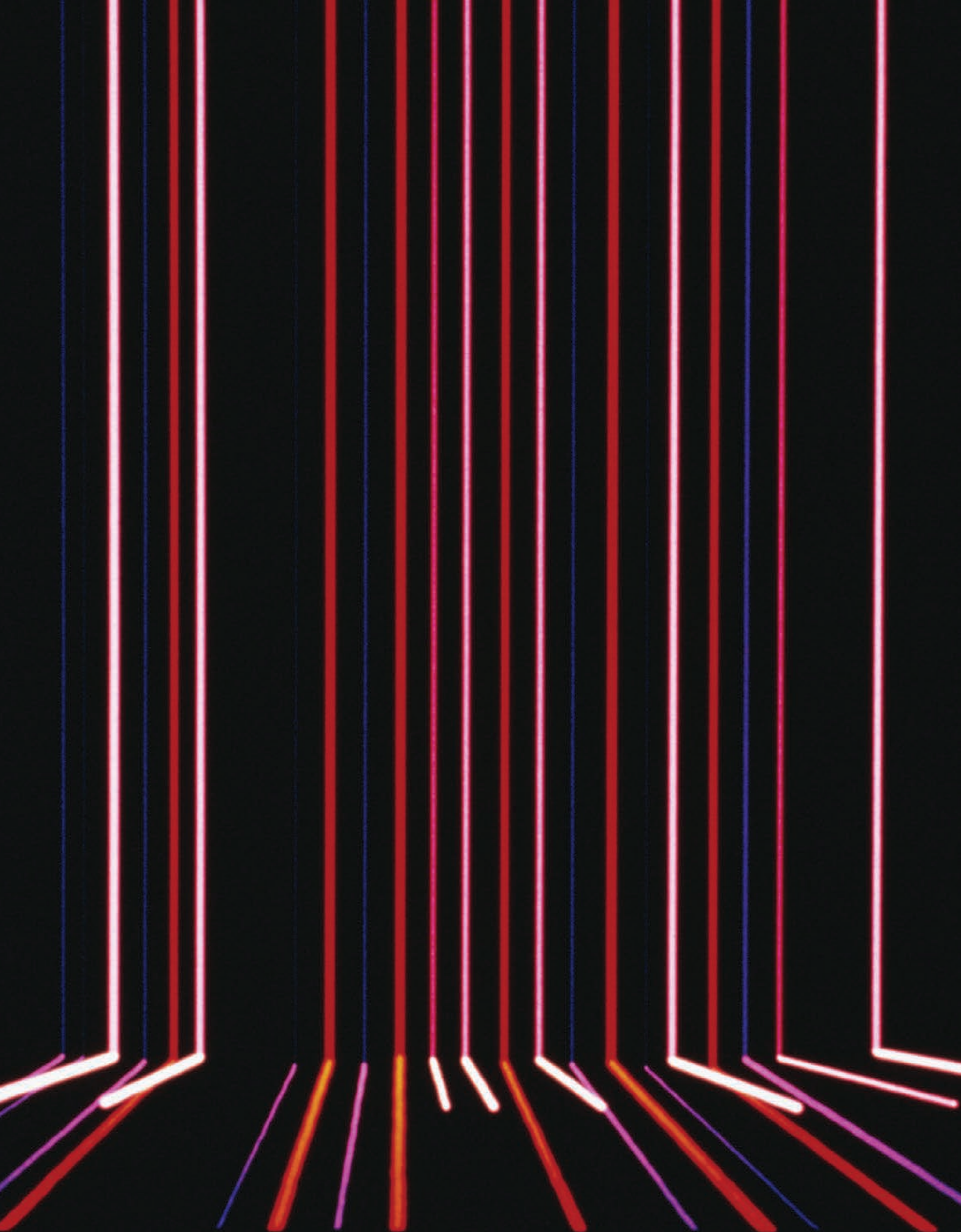
Bütün dualarımızda Yüce Rabbimizden mütevazi olabilmeyi istedik. Ben hastalığına yakalanmamaya gayret ettik. Bulaşma olmuşsa onların tedavisi için gayret içinde olmaya çalıştık. Ancak, anlatmak istenilen konu çok önemli ve onun da çok iyi anlatılması gerekiyor ise, işte o zaman iddialı görünen sözler ister istemez ortaya çıkmaktadır. Bunun birinci kaynağı, yaşanan ve anlatmak istenilen çok önemli bir konu hakkında, ifadesi tam mümkün olmayan düşüncenin çilesidir. İkinci kaynak ise, bu önemli konuları tam ifade edebilmek gayretlerinden hasıl olan endişelerdir.

Bu vesile ile her meslek ile ilgili çok değerli aynı formatta büyük ayrıcalıklar ihtiva eden eserler telif edilmesi işine başlanılmasına vesile eden Allah'a hamd ediyoruz. Eminiz ki bu kitabı okumaya ve anlamaya gayret edenler

ve ona göre hareket edenler başaracaklar. Şundan eminiz ki, konuları izah edebilmek uğruna iddialı olabildiği kadar da alçak gönüllü ve mütevazı bir karakter içinde olabilme sırrını keşfedenler yarışa devam edecekler ve başaracaklardır.

Sonuç bölümünü başarılarınızla yazmak sizin görevinizdir. Bundan sonra yazılacakları, eserlerinizle ve başarılarınızla siz yazacaksınız.





BEŞİNCİ BÖLÜM

<<Ekler>>

5.BÖLÜM

Ekler

- Bu ekler uygulayıcıların detaylar için müracaat edecekleri örneklerdir. Bu suretle okuma anında detayların dikkatleri dağıtmasına meydan vermemek ve izahı hedeflenen noktaların detaya boğulmasını önlemek istedik. Bu maksatla ekler bölümünde;

- Prosedür ve talimatlara örnek olarak; Yünlü Entegre Tesisleri'nde Bağımsız Türk Cumhuriyetlerinde uygulanmış bir satınalma prosedürü (5.1)

- İşletme içi eğitim programı ile ilgili olarak Yünlü Entegre Tesisleri'nde ve Bağımsız Türk Cumhuriyetlerinde uygulanmış eğitim programı ile ilgili örnek olarak Yüksek Yün Enstitüsü Prosedürü (5.2)

- Performans tespitinin kaynağına örnek olarak performans klavuzlarının dayanağı toplu halde verilmiştir. (5.3)

5.1- Satınalma Prosedürü

İŞLETME MALZEMESİ İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Tanım: İşletme malzemesi ihtiyacının tespiti.

Start I: İlgili Departman Sorumlusu

- Dairedeki ihtiyaç halinde Bakım Departmanına verilmek üzere İstek Fişi düzenler. İlgili Departman Müdürü

- İsteğe onay verir.

Bakım Sorumlusu

- İsteği değerlendirir.

- İstek Fişi'ni Bakım Müdürüne verir. Bakım Müdürü

- İstek bünye içerisinde karşılanabiliyor ise;
- Malzemenin teslimini gerçekleştirir. (Bkz. ambar çıkış prosedürü)
- İstek bünye içerisinde karşılanamıyor ise;
- Ambar hareket şefine istek fişi ile istekte bulunur.

Ambar Hareket Şefi, İstekte bulunanan malzemenin stok durum raporuna bakarak stok durumunu inceler.

- Stokda var ise; malzemenin ilgili departman sorumlusuna teslimini gerçekleştirir. Bkz. ambar çıkış prosedürü
- Stokda yok ise; bakım müdürüne bilgi verir.

Bakım müdürü

- İşletme malzemeleri alım sorumlusuna malzeme isteğini istek fişi ile bildirir.
- İstek fişinde malzemenin teknik özelliklerini de belirtir.

Start II : Stok kontrol müdürü

- Kritik seviyeye göre istek fişi ile istekte bulunur.

İşletme malzemesi alım sorumlusu

- İstekleri derler ve kategorileştirir.
- İstek fişlerine bakarak işletme malzemeleri talep raporunu hazırlar.
- İstek fişini sipariş fişleri, açık siparişler bölümüne takar.
- Talep Raporunu Satınalma Müdürüne sunar.

Satınalma Müdürü

- Taleplere göre tedarikcileri tespit eder.

İDARİ MALZEME İHTİYACININ BELİRLENMESİ

İlgili Departman Sorumlusu

- İhtiyaç duyulan malzeme için İstek Fişi düzenler.
- İstek Fişini müdürüne sunar.

İlgili Departman Müdürü

- İstek Fişini onaylar.

İlgili Departman Sorumlusu

- İstek Fişini İdari Alım Sorumlusuna gönderir.

İdari Alım Sorumlusu

- İstekleri derler ve değerlendirir.
- İstek bünye içerisinde karşılanabiliyor ise; ilgili personele malzeme teslim işlemini gerçekleştirir. Bkz. Ambar Çıkış Prosedürü
- İlgili personele malzemeyi zimmetler.
- İstek Fişini Sipariş Fişleri, Kapanan Siparişler bölümüne takar.
- İstek bünye içerisinde karşılanamıyor ise;

Sipariş için karar alır:

Karar 1)

- İdari Alım Talep Raporu hazırlar.
- Satınalma Müdürüne sunar.
- İstek Fişini Sipariş Fişleri, Açık Siparişler bölümüne takar.

Karar 2)

- İstekte bulunan yetkili ile temasa geçer.
- Sonuç olumlu ise; idari alım Talep Raporu hazırlar.

- Satınalma Müdürüne sunar.
- İstek Fişini Sipariş Fişleri, Açık Siparişler bölümüne takar.
- Sonuç olumsuz ise; isteği reddeder.
- İstek Fişini Sipariş Fişleri, Red Edilen Siparişler bölümüne takar.

Satınalma Müdürü

- Taleplere göre tedarikcileri tespit eder.

HİZMET ALIM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

İlgili Departman Sorumlusu

- İhtiyaç duyulan hizmet için Hizmetalım Sipariş Fişi düzenler.
- İsteği Müdürüne sunar.

İlgili Departman Müdürü

- İsteği onaylar.
- İsteği İlgili Bakım Sorumlusuna gönderir.

İlgili Bakım Sorumlusu

- Hizmetalım Sipariş Fişini değerlendirir.
- İstek bünye içerisinde karşılanabiliyor ise; Bkz. Bakım İşleri Prosedürü.
- İstek bünye içerisinde karşılanamıyor ise; isteği Bakım Müdürüne gönderir.

İlgili Bakım Müdürü

- Hizmetalım Sipariş Fişinin bir kopyasını Hizmet Alım Sorumlusuna gönderir.
- Hizmetalım Sipariş Fişinin bir kopyasını da ilgili dosyaya takar.

Hizmet Alım Sorumlusu

- İstekleri derler ve değerlendirir.
- Sipariş için karar alır:

Karar 1)

- Hizmetalım Talep Raporu hazırlar.
- Hizmetalım Sipariş Fişini Sipariş Fişleri, Açık Siparişle bölümüne takar.
- Talep Raporu nu Satınalma Müdürüne sunar.

Karar 2)

- İstekte bulunan yetkili ile temasa geçer.
- Sonuç olumlu ise; Hizmetalım Talep Raporu hazırlar.
- Hizmetalım Sipariş Fişini Sipariş Fişleri, Açık Siparişler bölümüne takar.
- Talep Raporunu Satınalma Müdürüne sunar.
- Sonuç olumsuz ise; isteği reddeder.
- Hizmetalım Sipariş Fişini Sipariş Fişleri, Red Edilen Siparişler bölümüne takar.

Satınalma Müdürü

- Taleplere göre tedarikcileri tespit eder.

TEDARİKCİ YÖNETİMİ

Start I

Yeni Tedarikci

- Satınalma Departmanı ile temasa geçer.
- Firma Bilgilerini Satınalma Sorumlusuna teslim eder.

Satınalma Sorumlusu

- Firma Bilgilerini, Tedarikci Bilgi Formuna kaydeder.
- Tedarikci Bilgi Formuna bakarak Tedarikci Listesini günceller.
- Tedarikci Listesine bakarak Tedarikci Raporu hazırlar.
- Tedarikci Listesini ve Tedarikci Raporunu, Satınalma Müdürüne sunar.
- Firma Bilgilerini, Tedarikci Bilgi Formuna ve Tedarikci Listesini; Tedarikci Dosyasına takar.

Start II

Satınalma Sorumlusu

- İstek Fişlerine bakarak Talep Raporu hazırlar.
- Talep Raporunu Satınalma Müdürüne sunar.

Satınalma Müdürü

- Talep Raporu, Tedarikci Listesi ve Tedarikci Raporuna bakarak tedarikcileri tespit eder.
- Seçilen tedarikcilerin listesini hazırlar.
- Seçilen tedarikcikerin listesini Satınalma Sorumlusuna teslim eder.
- Tedarikci Listesi ve Tedarikci Raporunu; Tedarikci Dosyasına takar.
- Talep Raporunu; Sipariş Fişleri, Açık Siparişler bölümüne takar.

Satınalma Sorumlusu

- Tedarikci sözleşmeli ise; tedarikciler ile yapılan sözleşme metinlerine bakarak fiyat ve ödeme şartlarını tespit eder.
- Fiyat ve ödeme şartları tespit edilebiliyor ise; tedarikcilerden gelen Proforma Faturaya göre Fiyat Teklif Rapor hazırlar.

- Fiyat Teklif Raporunu Satınalma Müdürüne sunar.
- Sözleşme metnini ilgili dosyaya takar.
- Tedarikci normal ise; Teklif Alım Mektubu hazırlar.
- Teklif Alım Mektubunun bir kopyasını Sipariş Fişleri, Açık Siparişler bölümüne takar, bir kopyasını Tedarikcilere gönderir.

Tedarikciler

- Siparişleri değerlendirir.
- Tekliflerini Proforma Fatura ile bildirirler.

Satınalma Sorumlusu

- Tedarikcilerden gelen Proforma Faturaya göre Fiyat Teklif Rapor hazırlar.
- Satınalma Müdürüne sunar.
- Proforma Faturayı, Tedarikci Dosyasına takar.

Satınalma Müdürü

- Fiyat Teklif Raporuna bakarak teklifleri inceler.

İHTİYACIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tanım: Siparişler için onay yetkisini tanımlar.

Satınalma Müdürü

- Fiyat Teklif Raporu ve Kategori Yetki Tablosuna bakarak teklif değerlendirmesi yapar.

Yetki 1)

Genel Müdür

- Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı ve Satınalma Müdürü ile birlikte teklifleri değerlendirir.

- En uygun üç teklifi Yönetim Kurulunun onayına sunar.

Yönetim Kurulu

- Teklifleri inceler.
- Sipariş Fişini onaylar ise; tekliflerden en uygununu seçer.
- Sipariş Fişini ve teklifi Satınalma Müdürüne gönderir.
- Sipariş Fişini onaylamaz ise; Sipariş Fişini ve teklifleri Genel Müdüre geri gönderir.

Yetki 2)

Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

- Satınalma Müdürü ile birlikte teklifleri değerlendirir.
- En uygun üç teklifi Genel Müdürün onayına sunar.

Genel Müdür

- Teklifleri inceler.
- Sipariş Fişini onaylar ise; tekliflerden en uygununu seçer.
- Sipariş Fişini ve teklifi Satınalma Müdürüne gönderir.
- Sipariş Fişini onaylamaz ise; Mali İşler Genel Müdür Yardımcısına Sipariş Fişini ve teklifleri geri gönderir.

Yetki 3)

Satınalma Müdürü

- Teklifleri inceler.
- Teklifleri değerlendirir.
- En uygun üç teklifi Mali İşler Genel Müdür Yardımcısının onayına sunar.

Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

- Teklifleri inceler.
- Sipariş Fişini onaylar ise; tekliflerden en uygununu seçer.
- Sipariş Fişini ve teklifi Satınalma Müdürüne gönderir.
- Sipariş Fişini onaylamaz ise; Sipariş Fişini ve teklifleri Satınalma Müdürüne geri gönderir.

Yetki 4)

Satınalma Sorumlusu

- Fiyat Teklif Raporu ve Kategori Yetki Tablosuna göre teklifleri değerlendirir.
- En uygun üç teklifi Satınalma Müdürünün onayına sunar.

Satınalma Müdürü

- Teklifleri inceler.
- Sipariş Fişini onaylar ise; tekliflerden en uygununu seçer.
- Sipariş Fişini onaylamaz ise; Sipariş Fişini ve teklifleri Satınalma Sorumlusuna geri gönderir.

Satınalma Müdürü

- Onaylanmış Sipariş Fişlerini Satınalma Sorumlusuna teslim eder.
- Fiyat Teklif Raporunu Sipariş Fişleri, Açık Siparişler bölümüne takar.

Satınalma Sorumlusu

- Onaylanmış Sipariş Fişlerini seçilmiş tedarikcilere ulaştırır.

Yetki 5)

Satınalma Sorumlusu

- Fiyat Teklif Raporu ve Kategori Yetki Tablosuna bakarak teklifleri inceler.
- En uygun teklifleri seçerek siparişleri tedarikcilere ulaştırır.
- Fiyat Teklif Raporu Sipariş Fişleri, Açık Siparişler bölümüne takar.

SİPARİŞİN VERİLMESİ

Tanım: Sözleşmenin yapılması ve siparişin geçilmesi.

Satınalma Sorumlusu

- Satınalma Müdüründen aldığı onaylanmış Sipariş Fişini seçilmiş tedarikcilere iletir.
- Sipariş Fişini; Sipariş Fişleri, Açık Siparişler bölümüne takar.

Tedarikciler

- Sipariş Fişine göre Sözleşme düzenler.
- Satınalma Sorumlusuna Sözleşmeyi teslim eder.
- Malzemenin kaynağı ithal ise; Bkz. İthalat İşlemleri Prosedürü

Satınalma Sorumlusu

- Sözleşmenin bir kopyasını Hukuk Müşavirine, bir kopyasını Satınalma Müdürüne verir.

Hukuk Müşaviri

- Sözleşmeyi hukuki yönden inceler.
- Sonucunu Satınalma Müdürüne bildirir.

Satınalma Müdürü

- Sözleşmeyi teknik yönden inceler.
- Sonuş olumsuz ise; Sözleşmeyi yeniden hazırlanmak üzere tedarikcilere geri gönderir.

- Sonuç olumlu ise; Sözleşmeyi Mali İşler Genel Müdür Yardımcısının onayına sunar.

Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

- Onay verir ise; Sözleşmeyi Satınalma Sorumlusuna gönderir.
- Onay vermez ise; Sözleşmeyi Satınalma Müdürüne geri gönderir.

Satınalma Sorumlusu

- Sözleşmenin bir kopyasını Tedarikciye, bir kopyasını Cari Hesap Sorumlusuna gönderir.
- Sipariş Fişi nin bir kopyasını Cari Hesap Sorulusuna ve eğer kalite kontrol gerekiyor ise bir kopyasını da ilgili Kalite Kontrol Sorumlusuna gönderir.
- Bekleyen Siparişler Raporu hazırlar.
- Bekleyen Siparişler Raporunun bir kopyasını Ambar Hareket Şefine gönderir.
- Sözleşmeyi Tedarikci Dosyası na takar.
- Sipariş Fişini; Sipariş Fişleri, Açık Sipariş bölümüne takar.

Cari Hesap Sorumlusu

- Siparişi Tedarikcinin hesabına ve Satıcı Ödemeleri Tablosuna kaydeder.

“Sözleşmeyi ve Sipariş Fişini ve Satıcı Ödemeleri Tablosunu Satıcı Dosyasına takar.

Tedarikci

- Kesin siparişi alır.

Ambar Hareket Şefi

- Bekleyen Siparişler Raporunu teslim alır.

- Bekleyen Siparişler Raporunu, Teslimi Beklenen Siparişler Dosyasına takar.

İTHALAT İZİN İŞLEMLERİ

Tanım: İthalat edilecek malzemenin izni için yapılan işlemler dizisi.

Tedarikci

- Sipariş Fişine göre sözleşme düzenler.
- Satınalma Sorumlusuna Sözleşmeyi teslim eder.

Satınalma Sorumlusu

- Malzemenin kaynağı yerli ise; Bnz. Yerli Alımlar-Siparişin Verilmesi Prosedürü.
- Malzemenin kaynağı ithal ise; Sözleşmeyi İthal Alım Sorumlusuna verir.
- Sipariş Fişini İthal Alım Sorumlusuna verir.

İthal Alım Sorumlusu

- Sipariş Fişini Sipariş Fişleri, İthal Siparişler bölümüne takar.
- İthalat izni için gerekli evrakları hazırlar. Bkz. İthalat izni için gerekli evraklar listesi
- Banka Sorumlusu ile beraber bankada Sözleşme kaydını yaptırır.
- MVESe başvurur.

MVES

- Gerekli kontrolleri yapar.
- Sözleşme yürürlüğe girer.
- Sözleşmenin bir kopyasını dosyalar.

İthal Alım Sorumlusu

- Banka Sorumlusu ile beraber banka işlemlerini tamamlar.
- Gümrüğe Sözleşmeyi kaydettirir.

GÜMRÜK İŞLEMLERİ

Tanım: Malların gümrükten çekilmesi işlemleri.

Tedarikci

- Malzemeyi gönderir.
- Gerekli belgeleri gönderir.

İthal Alım Sorumlusu

- Malzemenin gelişini nakliye firması ve banka aracılığı ile takip eder.
- Tedarikcinin gerekli belgeleri göndermesini sağlar.

AVIR Sorumlusu

- Şöförün AVIR işlemlerini tamamlar.

İthal Alım Sorumlusu

- Gümrüğe gerekli evraklar ile başvurur. Bkz. Gümrük İşlemleri İçin Gerekli Evraklar Listesi.

Gümrük Memuru

- İthal Alım Sorumlusu ile beraber Fictive Areaya gelir.
- AKT tutar.
- Gelen yükün devamı var ise; yükün Fictive Areaya indirilmesine izin verir.
- Yükün devamının gelmesiyle veya yükün devamı yok ise; yükün işlemlerinin yapılması için izin verir.

İthal Alım Sorumlusu

- Ekspertise başvurur.

Ekspert

- İthal Alım Sorumlusu ile beraber Fictive Areaya gelir.
- Gerekli kontrolleri yapar.
- AKT tutar.

İthal Alım Sorumlusu

- Gümrük Barter Bölümüne başvurur.

Gümrük Barter Bölümü

- Gerekli kontrolleri yapar.
- Sonuç olumsuz ise; kayıt dışı malzemelere el konur.
- Ceza yazılır.

Muhasebe Müdürü

- Konu hakkında bilgilenir.
- Cezai ödeme var ise; ödeme için gerekli işlemleri yapar.

İthal Alım Sorumlusu

- Vnestransa başvurur.

Vnestrans

- Malzemelerin kodlarını, AKT'leri ve Sözleşmeyi kontrol eder.
- Deklerasyonu doldurur.
- Sonuç olumsuz ise; işlemler Eksperten tekrar başlar.

İthal Alım Sorumlusu

- Gümrük Muhasebe Bölümüne başvurur.

Gümrük Muhasebe Bölümü

- Masraf ve vergiler için Fatura hazırlar.
- Tutarı Gümrük Depozitosundaki paradan düşer.

İthal Alım Sorumlusu

- Faturayı Cari Hesap Sorumlusuna ulaştırır.
- Laboratuar kontrolü gereken malzemeler için Laboratuara başvurur.

Laboratuar

- Kontrolden geçecek malzemeleri inceler.
- Evrakları kontrol eder.
- Sonuç olumsuz ise; İşlemler Eksperten tekrar başlar.

İthal Alım Sorumlusu

- Dış Ekonomik İlişkiler Bölümüne başvurur.

Dış Ekonomik İlişkiler Bölümü

- Deklerasyonu onaylar.
- Gümrük numarası verir.
- Deklerasyonun bilgisayar kaydını yapar.

İthal Alım Sorumlusu

- Deklerasyonun bir kopyasını Gümrük Barter Bölümü'ne, bir kopyasını Vnestrans'a, bir kopyasını Gümrük Muhasebe Bölümü'ne, bir kopyasını Laboratuar'a, bir kopyasını Dış Ekonomik İlişkiler Bölümü'ne teslim eder.
- Bir kopyasını Sipariş Fişleri, İthal Siparişler bölümüne takar.

MAL KABULÜ

Tanım: Malzemenin kabul işlem aşamalarını gösterir.

Tedarikci

- Malzemeleri hazırlar.
- Malzemeleri Fatura veya İrsaliye ile beraber gönderir.

Ambar Hareket Şefi

- Bekleyen Siparişler Raporuna bakarak malzemeleri karşılar.
- Satınalma Sorumlusuna ve Hammadde Kalite Kontrol Şefine İç Yazışma Formu malzemenin gelişini haber verir.
- Cari Hesap Sorumlusuna, İrsaliyeyi veya Faturayı teslim eder.
- Kalite kontrolü gerekli olan malzemeler için, Kalite Kontrol Sorumlusunu haberdar eder.

Cari Hesap Sorumlusu

- İrsaliyeyi veya Faturayı teslim alır..
- Sipariş Fişi, Proforma Fatura ile Fatura veya İrsaliye bilgilerini karşılaştırır.
- Sonuç olumsuz ise; Bknz. İade Prosedürü
- Sonuç olumlu ise; Sipariş Fişine göre Malzeme Giriş Fişi düzenler.
- Vekaletname düzenler.
- Malzeme Giriş Fişini, Vekaletnameyi ve Fatura veya İrsaliyeyi Muhasebe Müdürüne sunar.

Muhasebe Müdürü

- Fatura veya İrsaliye ile beraber Malzeme Giriş Fişini onaylar.
- Vekaletnameyi onaylar.

- Fatura veya İrsaliye ile Malzeme Giriş Fişini ve Vekaletnameyi, Cari Hesap Sorumlusuna geri verir.

Cari Hesap Sorumlusu

- Fatura veya İrsaliye ile Malzeme Giriş Fişini ve Vekaletnameyi, Ambar Hareket Şefine teslim eder.

Satınalma Sorumlusu

- Mal kabul alanına gider.

Hammadde Kalite Kontrol Şefi

- Mal Kabul alanına gider ve numune alır.
- Bknz. Fizik ve Kimya Laboratuvarı Prosedürü.
- Kalite kontrol olumsuz ise; Bknz. İade Prosedürü

Ambar Hareket Şefi

- Fatura veya İrsaliye ile Malzeme Giriş Fişi ve Vekaletnameyi teslim alır.
- Kalite Takip Formunu teslim alır.
- Satınalma Sorumlusu ile beraber Malzeme, İrsaliye veya Fatura, Kalite Takip Formunu ve Malzeme Giriş Formunun karşılaştırmasını yapar.
- Sonuç olumsuz ise; Bknz. İade Prosedürü.
- Sonuç olumlu ise; malzemenin ambar giriş kaydı yapılır. Bknz. Ambar Giriş Prosedürü.
- İrsaliye veya Faturanın bir kopyasını, Kalite Takip Formunun bir kopyasını ve Malzeme Giriş Formunu; Teslimi Gerçekleşen Siparişler Dosyasına takar.
- Mal Kabul İşlemi sonucu hakkında Cari Hesap Sorumlusunu haberdar eder.

Satınalma Sorumlusu

- İrsaliye veya Faturanın bir kopyasını, Kalite Takip Formunun bir kopyasını Sipariş Fişleri, Kapanan Siparişler bölümüne takar.
- Mal Kabul İşlem sonucu hakkında Satınalma Müdürünü bilgilendirir.
- Tedarikçi Veritabanını güncelleştirir.

Satınalma Müdürü

- Mal Kabul İşlem sonucu hakkında Kategori Yetki Tablosuna göre yetkiliyi bilgilendirir.

İADE İŞLEMLERİ

Tanım: İade durumu oluştuğunda yapılacak işlemler.

Cari Hesap Sorumlusu

- Sipariş Fişi ve Proforma Fatura ile Fatura veya İrsaliye tutarsızlığı oluştuğunda Satınalma Sorumlusunu bilgilendirir.
- Satınalma Sorumlusuna Faturayı veya İrsaliyeyi teslim eder.

Kalite Kontrol Sorumlusu

- Kontrol sonuçları olumsuz olduğunda Satınalma Sorumlusunu bilgilendirir.
- Satınalma Sorumlusuna Kalite Takip Formunu teslim eder.

Ambar Hareket Şefi

- Satınalma Sorumlusu ile beraber Malzeme, Malzeme Giriş Fişi ve Fatura Veya İrsaliyeyi karşılaştırdıklarında sonuçlar olumsuz ise bu belgeleri Satınalma Sorumlusuna teslim eder.

Satınalma Sorumlusu

- Satınalma Müdürünü haberdar eder.

- Hukuk Müşavirine ilgili durum hakkında bilgi verir.

Hukuk Müşaviri

- Meydana gelen durumu inceler.
- Sonucu Satınalma Müdürüne bildirir.
- Hukuki işlemleri başlatır.

Satınalma Müdürü

- Tedarikci ile temasa geçer.
- İstekte bulunan ve onay veren yetkiliye bilgi verir ve onayını alır.
- Tedarikci ile yapılan görüşme ve yetkili kişinin onayına göre

Karar:

A) Malzeme kabul edilir.

- Malzeme kismi kabul edilir.
- Geri dönen malzemenin yerine yeni malzemeyi ve İrsaliyeyi tedarikciden talep eder.
- Cari Hesap Sorumlusunun İade İrsaliyesini Ambar Hareket Şefine teslim etmesini sağlar.

Ambar Hareket Şefi

- Malları özel alanda muhafaza eder.
- Malların ve yeni İrsaliyenin gelmesini bekler.
- Geri dönen malların gidişini koordine eder.
- Fatura veya İrsaliyeyi, Malzeme Giriş Fişini ve kalite takip Formunu Teslimi Beklenen Siparişler Dosyasına takar.
- Malzeme tam kabul edilir.

Ambar Hareket Şefi

- Malların ambar giriş kaydını yaptırır. Bknz. Ambar Giriş Prosedürü.
- Fatura veya İrsaliyeyi, Malzeme Giriş Fişini ve kalite takip Formunu Teslimi Gerçekleşen Siparişler Dosyasına takar.

B) Malzeme red edilir.

- Malzemeyi hiç gelmemiş kabul eder.
- Yeni malzemeyi ve İrsaliyeyi tedarikciden talep eder.
- Cari Hesap Sorumlusunun İade İrsaliyesini Ambar Hareket Şefine teslim etmesini sağlar.

Ambar Hareket Şefi

- Malların ve yeni İrsaliyenin gelmesini bekler.
- Malların geri dönüşünü koordine eder.
- Fatura veya İrsaliyeyi, Malzeme Giriş Fişini ve kalite takip Formunu Teslimi Beklenen Siparişler Dosyasına takar.

KATEGORİ YETKİ TABLOSUNUN GÜNCELLENMESİ

Tanım: Kategori Yetki Tablosununun güncellenmesi; A, B, C ve D değerlerinin atanması.

Satınalma Müdürü

- Her altı ayda bir Kategori Yetki Tablosunu oluşturur.
- Yönetim Kurulunun onayına sunar.

Yönetim Kurulu

- Yetkileri belirler.
- Kategori Yetki Tablosunu onaylar.
- Genel Müdürü, Mali İşler Genel Müdür Yardımcısını, Satınalma

Müdürünü ve Satınalma Sorumlusunu bilgilendirir.

Onay Yetkisi

1) D ve Üstü

- Yönetim Kurulu onaylar.

2) D ve C Arası

- Genel Müdür onaylar.

3) C ve B Arası

- Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı onaylar.

4) B ve A Arası

- Satınalma Müdürü onaylar.

5) A'nın Altı

Satınalma Sorumlusu

EĞİTİM (ÖRNEK YÜKSEK YÜN ENSTİTÜSÜ)

FİRMA ANTET VEYA LOGOSU	EĞİTİM PROSEDÜRÜ	Sayfa No : ...... Kod No : .....

. Müessese ve bağlı kuruluşlarında Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Genel Müdür olmak için tamamlanması gereken Yüksek Enstitüdeki eğitim müfredatı ve ders geçme de dahil olmak üzere eğitim programını kalıcı ve etkili bir sisteme oturtmaktır. Bu eğitim yapılırken amaç:

A.
*Prosedürler
* Prosesler
* Üretim
* Know Howlar
* Müessesede yapılmakta olan tüm işler hakkında mezunları eğitmek.

B. Müessesedeki mütehassısların bilgi ve becerilerini yüksek standartlara çıkartmak.

C. Müessesenin kanun ve iç prosedürlerini anlayan ve uygulayan insanları yetiştirmek

D. Müessesede çalışan şahısları Tekstil üretim bilgilerini artırarak yönetici durumuna getirmek.

E. Vücudu, zihni, ahlakî ve duyguları sağlam, geniş dünya görüşüne sahip insan unsuru oluşturmak.

F. Müessesenin üretim kalitesini dünya standartlarına çıkaracak kalifiye elemanların yetiştirilmesi amaçlarını taşımaktadır.

2. KAPSAM

Genel Müdür Yardımcıları, Müdür, Müdür Yardımcıları ve Şefler başta olmak üzere kademeli olarak tüm personeli kapsamaktadır.

3. TANIMLAR

3.1- Yok

4. SORUMLULUKLAR

4.1- Tüm Genel Müdür Yardımcılıklarının ve İNKA Müdürlüğünün ve Eğitim Genel Sekreterinin sorumluluğundadır.

5. UYGULAMALAR

Uygulama bazında bütün Genel Müdür Yardımcıları sorumlu olmalarına karşın Eğitim Genel Sekreteri öncelikli olarak sorumludur. Denetçiler aşağıda gösterilen prosedüre uygun hareket etmek ve burada belirtilen işlemlerini yerine getirmekle yükümlüdürler.

KALİTE GÜVENCE	ONAY	Yayın Tarihi : .... Rev.No : .... Rev. Tarihi : ....

EĞİTİM (ÖRNEK YÜKSEK YÜN ENSTİTÜSÜ)

FİRMA ANTET VEYA LOGOSU	EĞİTİM PROSEDÜRÜ	Sayfa No : ...... Kod No : .....

Yüksek Yün Enstitüsü'nde, Yüksek Yün Enstitüsü Genel Sekreterliği ve Üst Yönetimin ortak çalışmaları sonucu belirlenmiş olan ders müfredatı ve yönetmeliğinin uygulanması ve işlevini tam anlamıyla yerine getirebilmesi belirlenmiş olan eğitici kadronun performansı ile sağlanacaktır. Yapılan çalışmalar sonucu Yüksek Yün Enstitüsü'nde ders müfredatındaki ders konuları temel başlıkları ile aşağıda gösterildiği gibidir.

BÖLÜM BAŞKALIKLARI

5.1.1. ÜRETİM BİLİM BAŞKANLIĞI
A. ELYAF BİLGİSİ
B. İPLİK BİLGİSİ

a) ŞTRAYHGARN İPLİK
b) KAMGARN İPLİK

C. DOKUMA
a) DOKUMA HAZIRLIK
b) DOKUMACILIK ESASLARI
c) DOKUMA MAKİNELERİ
d) DESENCİLİK

D. BOYA - APRE
a) TERBİYE İŞLEMLERİ VE MAKİNELERİ
b) TEKSTİL KİMYASI

E. ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ DERSİ
a) FİZİBİLİTE ÇALIŞMALARI VE KAPASİTE HESAPLARI
b) MAKİNE YERLEŞİM PLANI
c) ÜRETİM PLANLAMA
d) ÜRETİM TAKİP

F. MAKİNE BİLGİSİ
a) YÜN İPLİĞİ MAKİNELERİ
b) MAKİNE MEKANİZMALARI

KALİTE GÜVENCE	ONAY	Yayın Tarihi : .... Rev.No : .... Rev. Tarihi : ....

FİRMA ANTET VEYA LOGOSU	EĞİTİM PROSEDÜRÜ	Sayfa No : ...... Kod No : .....

G. MAKİNE BAKIMLARI

a) MEKANİK BALIMLAR
b) ELEKTRİK VE ELEKTRONİK BAKIMLAR

5.1.2- ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME (ARGE) BİLİM BAŞKANLIĞI

A. KALİTE KONTROL
B. KALİTE EĞİTİMİ
C. KALİTE POLİTİKASI
D. KALİTE GÜVENCE ASİSTEMLERİ
E. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

5.1.3- İDARİ BİLİMLER BAŞKANLIĞI

A. GENEL YÖNETİM
a. ÇEVRE
b. YEMEKHANE
c. GÜVENLİK
d. ARAÇ SERVİS
e. YANGIN

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

a.PERSONEL
b. AVİR - VİZE İŞLEMLERİ
c. PUANTAJ VE MAAŞ
d. EĞİTİM
e. YÜKSEK YÜN ENSTİTÜSÜ
f. MONİTÖRLÜK

C. SOSYAL TESİSLER YÖNETİMİ

a. REZİDANS
b. VİLLALAR
c. SPOR KOMPLEKSİ
d. KAPALI ÇARŞI KAFE VE MARKET

D. GENEL VE RESMİ İŞLER

KALİTE GÜVENCE	ONAY	Yayın Tarihi : .... Rev.No : .... Rev. Tarihi : ....

FİRMA ANTET VEYA LOGOSU	EĞİTİM PROSEDÜRÜ	Sayfa No : ...... Kod No : .....

5.1.4. PAZARLAMA BİLİMLERİ BAŞKANLIĞI

A. SATIŞ BÖLÜMLERİ
a. İÇ SATIŞ
b. DIŞ SATIŞ
c. MAMUL AMBAR
d. KAPALI ÇARŞI

B. SATIŞ SİSTEMİ AKIŞ ŞEMALARI

a. KONTRATLAR
b. BELGELER
c. FATURALAR
d. VEKALETNAMELER

C. PAZARLAMA NEDİR ?

D. PAZARLAMAYI OLUŞTURAN TEMEL KONULAR

5.1.5. FİNANSMAN BİLİMLERİ BAŞKANLIĞI

A. MUHASEBE
a. GENEL MUHASEBE
b. MALİYET MUHASEBESİ

B. BİLGİSAYAR KULLANIMI VE İNTERNET

5.1.6. EL HALI BİLİM BAŞKANLIĞI

5.1.7. KALİTE KONFEKSİYON BİLİM BAŞKANLIĞI

5.1.8. YÜN YIKAMA VE KARBONİZ A.Ş BİLİM BAŞAKANLIĞI

5.1.9. MİCRO ELYAF VE ÜRÜNLERİ BİLİM BAŞKANLIĞI

KALİTE GÜVENCE	ONAY	Yayın Tarihi : .... Rev.No : .... Rev. Tarihi : ....

FİRMA ANTET VEYA LOGOSU	EĞİTİM PROSEDÜRÜ	Sayfa No : ...... Kod No : .....

5.2. EĞİTİM VE ÖĞRETİM FAALİYETLERİ

a. Müessesede Genel Müdür Yardımcıları, Müdür ve Müdür Yardımcısı makamındaki kişilerin eğitim almaları gereklidir

b. Yüksek Yün Enstitüsü Eğitim ve Öğretim faaliyetlerti Müessese tarafından hazırlanan Eğitim Plan ve Müfredatları uygulanacaktır. Eğitim Müfredatı ayrıca hazırlanmaıdır.

c. Yün Enstitüsüne işletmede çalışan aktif, kabiliyetli ve çalışkan kişiler imtihanla alınacaktır

d. Yün Enstitüsüne eleman alımı Müessese Enstitü İdaresi tarafından gerçekleştirilir.

e. Yüksek Yün Enstitüsünü başarı ile bitiren mütehassıslara sertifika verilir.

f. Bu kuruluşta Yün uzmanlığı ile ilgili eğitim verilecektir.

g. Enstitüde hafta da beş gün eğitim verilir; eğitim hergün 18.15- 20.55 saatleri arası olup 40 ar dakikalık 3 ders yapılacaktır.

h. Enstitü; Üretim Bilim Başkanlığı, İdari Bilimler Başkanlığı, Araştırma Geliştirme Bilimleri Başkanlığı, Pazarlama Bilimleri Başkanlığı ve Finansman Bilimleri Başkanlığı olmak üzere beş başkanlıktan oluşmaktadır.

i. Eğitim süresi bir yıldır, eğitim Eylül ayının ilk Pazartesi günü başlar Mayıs ayının son Cuma günü tamamlanır.

j. Eğitim iki dönem üzerinden yapılır. 30 Aralık - 15 Ocak tarihleri dönem arası tatildir.

k. Her dönemde ders başına en az iki vize sınavı yapılır. 2. dönem sonunda her ders için final sınavı yapılır.

l. Vize notları ortalaması 40'tan düşük olanlar o dersten kaldı sayılır ve gelecek yıl kaldığı dersi tekrar etmesi ancak kurul kararı ile mümkündür

m. Geçme notu, vize ortalamasının %30 ve Final sınavı notunun %70 esas alınarak hesaplanır.

n. Geçme notu 50 den düşük olan talebe o ders için bütünleme sınavına girmek zorundadır.

o. Bütünlemeye kalan talebenin geçme notu, vize ortalamasının %30 ve bütünleme notu %70 alınarak hesaplanır.

p. Final ya da bütünleme notu 50 veya yukarısında olan talebeler o dersten geçti sayılır.

q. Yüksek Yün Enstitüsünde ders geçme sistemi uygulanır.

r. Bütün derslerden geçen talebeler eğitim dönemi sonunda ve bir ay içerisinde çalıştıkları bölüm başkanları tarafından verilecek bitirme tezini hazırlamak ve sunmak zorundadır.

s. Tatiller ve kutlamalar Müessese Yüksek Yün Enstitüsü İdaresince kararlaştırılır.

KALİTE GÜVENCE	ONAY	Yayın Tarihi : .... Rev.No : .... Rev. Tarihi : ....

FİRMA ANTET VEYA LOGOSU	EĞİTİM PROSEDÜRÜ	Sayfa No : ...... Kod No : .....

5.3. YÜKSEK YÜN ENSTİTÜSÜ DEVAM DEVAMSIZLIĞI

A. Bir öğretim yılı, derslerin başladığı günden kesildiği güne kadar enstitünün açık olduğu günler sayılarak hesaplanır. Tatil günleri ile her ne sebeple olursa olsun enstitünün açık olmadığı günler dikkate alınmaz.

B. Bir öğretim yılında izinli ve özürlü devamsızlıklar ve diğer devamsızlıkları olanların durumları eğitim görevlileri kurulunda değerlendirilir.

5.4. YÜKSEK YÜN ENSTİTÜSÜ YÖNETİMİ

A. Enstitünün eğitim - öğretim ve maddi faaliyetleri müesse bünyesindeki Sosyal Tesisler döner sermayesinden sağlanacaktır.

B. Enstitünün eğitim faaliyetlerinden Enstitü Genel Sekreteri sorumludur.

C. Enstitü Bölüm Başkanları ilgili Bölüm Genel Müdür Yardımcılarıdır.

D. Enstitü Eğitim Görevlileri Kurulu ayda bir toplanır. Toplantıya Enstitü Genel Sekreteri başkanlık yapar.

5.5. YÜKSEK YÜN ENSTİTÜSÜ İDARECİLERİ, EĞİTİM, ÖĞRETİM PERSONELİNİN HAK VE VAZİFELERİ

A. Enstitü idarecileri, eğitim - öğretim personeli ve talebeler enstitü tüzüğü esaslarını yerine getirmeye mecburdur.

B. Tüzük esaslarını yerine getirmeyen şahıslara kanunlar çerçevesinde işlem yapılır.

5.6. YÜKSEK YÜN ENSTİTÜSÜ GENEL SEKRETERİ

B. Genel Sekreter Yardımcılığını Eğitimden Sorumlu Müdür Yardımcısı yapar.

KALİTE GÜVENCE	ONAY	Yayın Tarihi : .... Rev.No : .... Rev. Tarihi : ....

FİRMA ANTET VEYA LOGOSU	EĞİTİM PROSEDÜRÜ	Sayfa No : ...... Kod No : .....

C. Yüksek Yün Enstitüsünün organizasyon, eğitim planı, eğitim faaliyetleri Genel Sekreter Yardımcısı tarafından hazırlanarak Genel Müdürün onayına sunulur.

D. Genel Sekreter enstitüyü yönetir ve bu kuruluş adına iş yürütür. Enstitünün maddi - teknik varlığının korunması ve onların amacına uygun olarak kullanılmasını sağlar.

E. Enstitünün faaliyetlerinde dünya standartlarında çağdaş pedagojik ve yüksek tekstil teknolojisini tatbik eder.

5.7. EĞİTİM GÖREVLİLERİ

A. Yüksek ahlaka, gerekli pedagojik formasyona ve yüksek tahsile sahip şahıslar enstitüde eğitim görevlisi olarak çalışacaktır. Bu cümleden eğitim görevlileri ilgili bölüm Genel Müdür Yardımcıları ve Bölüm Müdürlerinden oluşacaktır.

B. Bu eğitim görevlilerinin yanı sıra lokal üniversitelerden ve Yurtdışındaki Üniversitelerden getirilecek olan uzmanlardır. Enstitüde Eğitim Görevlisi vazifesini ifa edeceklerdir.

5.7.1. EĞİTİM GÖREVLİLERİNİN VAZİFELERİ

A. Enstitü eğitim görevlileri «Eğitim - Öğretim hakkındaki» aşağıdaki işleri yapmakla yükümlüdürler.

B. Eğitimin gelişen Tekstil ve Yün Teknolojisini tatbik etmek, planlar yapmak ve bu işler boyunca medya ve görsel yayınlardan faydalanmak.

C. Sınıf defterinin doldurulması ve günlük yoklama işlerinin yapılması

D. Kendilerine verilen desleri okutarak bunlara ait araştırma, uygulama ve deneyleri yapmak

E. Eğitim- öğretim ve sosyal çalışmalarda konunun gerektirdiği araç, gereç ve her türlü imkanlardan yararlanmasını sağlamak.

F. Müessese Enstitü idaresi tarafından verilen ders, imtihan, komisyon, toplantı, nöbet ve diğer faaliyetlerle ilgili görevleri yerine getirmektir.

KALİTE GÜVENCE	ONAY	Yayın Tarihi : .... Rev.No : .... Rev. Tarihi : ....

FİRMA ANTET VEYA LOGOSU	EĞİTİM PROSEDÜRÜ	Sayfa No : ...... Kod No : .....

5.8 ENSTİTÜ TALEBELERİNİN HAK VE VAZİFELERİ

A. Enstitü tüzüğü ve iç yönetmeliğin kaidelerine uymak

B. Verilen bilgi, beceri ve davranışları kazanmak için gerekli çalışma ve performansı göstermek, kültür seviyesini yükseltmek.

C. Enstitüye belirlenen program doğrultusunda gelmek, kendisine veirlen görev ve vazifelerini zamanında yerine getirmek, kaba söz ve davranışlardan kaçınmak, zararlı faaliyetlere katılmamak.

D. Eğitim araçları ve cihazları, kütüphane ve sportif tesislerden yararlanmak

5.9. NÖBETÇİ EĞİTİM GÖREVLİLERİ

A. Eğitim görevlilerinin derslerine zamanında girip girmediğini takip eder.

B. Ders başlamadan 15 dk. Önce gelerek enstitü ve sınıfları kontrol eder.

C. Eğitim görevlisi olmayan sınıfları kontrol eder.

D. Isıtma, elektrik tesisatı, okul iç ve dış temizliği, veya bekelenmedik olaylar olduğunda durumu ilgili mercilere bildirir.

E. Enstitü idaresinden izin almadan hiçbir yere ayrılamaz.

5.10. DİSİPLİN KURULU

A. Enstitü disiplin kuruluna üyeler eğitim görevlileri tarafından gizli oyla seçilir.

B. Bu kurul 6 kişiden oluşur. 1 başkan 3 asil 2 yedek üye bulunur.

C. Disiplin kurulunun karar alabilmesi için tüm asıl üyelerin mevcut olması gerekir.

5.11. DİSİPLİN KURULUNUN GÖREVLERİ

A. Disiplin Kurulu enstitü idaresi tarafından havale edilen disiplin olaylarını inceler

B. Disiplin kurulu talebenin yazılı savunmasını alır.

C. Disiplin kurulu Enstitü İdaresi Eğitim Görevlileri kurulu ile toplanarak 10 gün içerisinde konuyu neticeye bağlar.

KALİTE GÜVENCE	ONAY	Yayın Tarihi : .... Rev.No : .... Rev. Tarihi : ....

FİRMA ANTET
VEYA LOGOSU

EĞİTİM PROSEDÜRÜ

Sayfa No: ......
Kod No: .....

5.12. ENSTİTÜ EĞİTİM GÖREVLİLERİ PERSONEL VE ÖĞRENCİLERİN KILIK KIYAFETİ

A. Talebelerin kıyafetlerinin rengi, tipi ve modeli Müessese yetkili organları tarafından belirlenir.

B. Yönetici ve Eğitim Görevlilerin, personel ve işçilerin kılık kıyafetlerinde sadelik, temizlik ve Müesseseye uygunluğu esastır.

6. FORMLAR

6.1. Yok

7. REFERANS DOKÜMANLAR

7.1. Talimatlar Prosedürü

KALİTE GÜVENCE   ONAY

Yayın Tarihi : ....
Rev.No: ....
Rev. Tarihi : ....

PERFORMANS KILAVUZLARININ DAYANAĞI

1. İŞİN KALİTESİ	Minimum maliyetle, her seferinde tek defada müşteri memnuniyetinin sağlanması

1. İşi zamanında tamamlamaması, sürekli hatalı veya eksik iş yapması, işi aksatıyor, zaman kaybına ve maliyetin artmasına neden oluyor.
2. İşi zamanında bitiriyor ancak sık sık dikkatsizlikten kaynaklanan hatalar yapıyor.
3. Yaptığı işin kalitesi tatmin edicidir.
4. İşi çoğunlukla verilen zamandan önce tamamlıyor, yaptığı işin hatasız ve tam olmasına özen gösteriyor.
5. Her koşula işini zamanında , hatasız ve tam yapıyor, yaptığı işin kalitesi diğer çalışanlara örnek oluşturuyor.

2. EKİP ÇALIŞMASI	Diğer çalışanlar ile yardımlaşarak ve paylaşarak şirket hedeflerine ulaşmada işbirliği ve uyum içinde çalışması

1. Bireysel çalışmayı tercih etmesi ve işbirliğine açık olmaması ekip içinde uyumsuzluk yaratıyor.
2. Ekiple çalışırken işi gereği çalışıyor ancak işbirliği ve uyum konusunda zorlanıyor.
3. Genellikle ekip çalışmasına yatkın, iletişim kuruyor ve yardımlaşıyor.
4. Ekip çalışmasında başarılı ve ekip içinde uyumlu, ekip çalışmasının önemini biliyor ve yardımlaşmaya çoğunlukla açık.
5. Ekip arkadaşlarıyla sürekli işbirliği içinde ve uyumlu. Ekip çalışmasını teşvik ediyor.

3. KENDİNİ GELİŞTİRME	Çalışanın bilgi ve becerilerini artırıcı faaliyetlerde bulunması, üst kademeye geçmek için kendini hazırlaması

1. Araştırma ve yeniliklere açık değil, bilgilerini yenilemiyor ve bu yüzden ortamdaki yeniliklere uyum sağlayamıyor.
2. Bilgi ve becerilerini artırıcı faaliyetlerde bulunma konusunda isteksizdir.
3. Genellikle bilgi ve becerilerini artırıcı faaliyetlerde bulunmuyor.
4. Bilgi ve becerilerini artırma yollarını kendisi arıyor ve bu gibi faaliyetleri değerlendiriyor.
5. Bilgi ve becerilerini artırmaya öğrenmeye çok önem veriyor, gelişen teknolojiyi izliyor, öğrendiklerini uygulamaya koyuyor.

4. İNİSİYATİF KULLANMA	Gerektiğinde sonuca ulaşabilmek için tek başına sorumluluk alabilmesi

1. İnisiyatif kullanmaktan kaçınması ve yetkilerini kullanmakta zorlanması işlerin gecikmesine neden oluyor.
2. Kendi başına sorumluluk taşımakta ve risk almakta zorlanıyor.
3. Genellikle sonuca ulaşabilmek için tek başına sorumluluk ve risk alabiliyor.
4. Çoğunlukla sonuca ulaşabilmek için tek başına sorumluluk ve risk alabiliyor.
5. Yetkisini kullanarak bütün sorumlulukları tek başına üstlenmede son derece güvenilir, inisiyatifini etkili bir biçimde kullanarak sorunları anında çözüyor.

5. VERİMLİLİK	Zamanı etkin olarak iş üretmesi ve sonuçlandırması

1. Zamanı ve araçları etkin kullanamadığından verilmiş sürede görevlerini sonuçlandıramıyor, üretken değildir.
2. Zamanı ve araçları etkin kullanmakta zorlanıyor, gereken verimlilikte olması için yönlendirmeye gereksinim duyuyor.
3. Zamanı ve araçları etkin kullanıyor, beklenen düzeyde verimliliğe sahip.
4. Zamanı ve araçları etkin kullanarak verilen sürede beklenenden fazlasını yapıyor.
5. Zamanı ve araçları en iyi düzeyde kullanarak kısa zamanda çok iyi sonuçlandırıyor ve iş arkadaşlarının da üretkenlini artırıyor.

6. İLETİŞİM	Bilgileri ve görüşleri sağlıklı olarak alt, üst ve yatay kademelere zamanında ve doğru iletebilmesi

1. Bilgiyi ve görüşlerini zamanında doğru olarak alt, üst veya yatay kademelere iletememesinden dolayı aksaklıklar oluyor.
2. Bilgiyi ve görüşlerini alt, üst ve yatay kademelere iletmekte gecikiyor.
3. Bilgiyi ve görüşlerini zamanında ve doğru olarak alt, üst ve yatay kademelere istendiğinde iletiyor.
4. Alt, üst ve yatay kademelerle iletişime önem veriyor, bilgiyi ve görüşlerini zamanında ve doğru olarak düzenli iletiyor.
5. Alt, üst ve yatay kademelerle iletişime önem veriyor, eksik bölümleri tamamlayarak bilgiyi ve görüşlerini zamanında ve doğru olarak düzenli iletiyor.

7. İŞ BİLGİSİ	İşle ilgili görevler konusundaki bilgi düzeyi

1. İş ile ilgili yeterli bilgiye sahip değil, işi sonuçlandıramıyor.
2. İş bilgisi yaptığı işi tek başına tamamlayacak düzeyde değil.
3. Verilen görevleri tamamlamak için yeterli bilgi düzeyine sahip.
4. Verilen görevleri hatasız yapacak seviyede bilgi düzeyine sahip.
5. İş bilgisi beklenin de üstünde, bilgisiyle işi geliştirme, hataları düzeltme ve eksiklikleri tamamlama kapasitesine sahip.

8. TALİMATLARA UYMA	Çalışanın standartlara , prosedürlere ve emniyet kurallarına uyması

1. İş ile ilgili talimatlara, standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına uymuyor, diğer
   çalışanlara kötü örnek oluyor.
2. İş ile ilgili talimatlara, standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına uyması konusunda sürekli kontrol gerektiriyor.
3. İş ile ilgili talimatlara, standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına genellikle uyuyor.
4. İş ile ilgili talimatlara, standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına titizlikle uyuyor.
5. İş ile ilgili talimatlara, standartlara, prosedürlere ve emniyet kurallarına tamamen uyuyor, iş arkadaşlarının da uymasını sağlıyor.

9. İŞ TAKİBİ	Yapılan işi tamamlanma aşamasına kadar devamlı izlemesi ve kontrol etmesi

1. Görevini takip etmiyor ve önemli aksamalara neden oluyor.
2. Verilen görevi takip etme konusunda yetersizdir, kontrol edilmesi gerekiyor.
3. Verilen görevi tamamlanma aşamasına kadar takip ediyor.
4. Verilen görevi tamamlanma aşamasına kadar takip ediyor ve aksaklıklar konusunda bilgi veriyor.
5. Görevi tamamlanma aşamasına kadar takip ediyor, yön veriyor, aksaklıklara müdahale ediyor ve tamamlandığında bilgi veriyor.

10. KARAR VERME	Olaylara değişik açılardan bakarak doğru kararlar verilmesi

1. Olaylara yaklaşımı tek yönlüdür, hatalı kararlar verebiliyor.
2. İşi ile ilgili kararları alırken değişik açılardan bakmaya zorlanıyor.
3. İşi ile ilgili kararları genellikle doğru ve zamanında alıyor.
4. İşi ile ilgili olaylara değişik açılardan bakmaya özen göstererek doğru kararları hızla alıyor.
5. İşi ile ilgili olaylara farklı yönlerden bakarak ve gerekli bilgiyi toplayarak doğruluğuna güvenilir kararı hızla alıyor.

11. LİDERLİK	Kadrosunu motive edebilmesi, denetleyebilmesi ve yönlendirebilmesi

1. Kadrosuna hakim değildir. Kadrosunu motive edemiyor ve yönlendiremiyor.
2. Kadrosuyla iletişim eksikliği var, kadrosunu gerektiği gibi motive edemiyor ve yönlendiremiyor.
3. Kadrosuna hakim olabiliyor, kadrosunu motive etmek için zaman ayırıyor.
4. Kadrosuna önem veriyor onların motivasyonunu yükseltmek için çalışmalarda bulunuyor.
5. Kadrosunu sürekli etkin biçimde yönlendiriyor., motivasyonu artırıcı yöntemi geliştirip uyguluyor. Liderlik becerilerini geliştirmek için araştırmalar ve çalışmalar yapıyor.

12. GÜVENİLİRLİK	Dürüstlüğü, tutarlılığı, şirkete bağlılık ve sır saklama konularına özen göstermesi

1. Dürüstlüğü, tutarlılığı, şirkete bağlılığı ve sırdaşlığı konularında ciddi tereddütler var.
2. Güven vermeyecek hareketlerde bulunabiliyor, şirketi temsil edebilecek tutarlılığı gösteremiyor.
3. Dürüsttür ve tutarlıdır, şirkete bağlıdır, sır tutabiliyor.
4. Dürüstlüğü ve tutarlılığı ile şirketi temsil edebilecek düzeydedir ve sırdaşlığa da güveni artmıştır.
5. Dürüstlüğü, tutarlı davranışlarıyla şirkete bağlılığını ve sırdaşlığını kanıtlamıştır. Her konuda kendisine güvenebilir.

13. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	Ürettiği mal ve/veya hizmetin kullanıcısının (iç veya dış) bilincinde olması, bu bilinçle müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmeye yönelik çalışmalarda bulunması

1. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate almıyor. Ürün ve hizmet kalitesine önem vermiyor.
2. Müşteriyi tam olarak tanımadığı için beklentilerini karşılamakta zorlanıyor.
3. Talep edildiği sürece müşteri ihtiyaçlarını karşılıyor, iyi düzeyde ürün ve hizmet sunuyor.
4. Müşteri memnuniyetinin öneminin bilinci ile müşterinin istek ve ihtiyaçlarını önceden düşünüyor ve müşteri tatminine yönelik uygulamaları geliştiriyor.
5. Müşteri memnuniyeti bilincine sahip, müşterileri iyi tanıyor, isteklerini önceden tespit ediyor. Bu konuda diğer ekip arkadaşlarına mükemmel örnek oluyor.

14. EKİP GELİŞTİRME	İşe alma, eğitme, yetkilendirme ve destekleme yoluyla etkili bir kadro oluşturması

1. Ekip kuramıyor ve geliştirme konusunda yeterli olamıyor, ekibine bilgileri aktaramıyor, yetkilendirmiyor ve desteklemiyor.
2. Ekibi ile ilişkisi yetersiz, ekibini yetiştirmede eksik kalıyor.
3. Genellikle ekibini geliştirebilmek için bilgilerini aktarabiliyor, yetkilendiriyor ve destekliyor.
4. Ekip kurma ve ekibini eğitmesi başarılı, çoğunlukla bilgi ve deneyimlerini ekibine aktarıyor.
5. Etkin çalışan bir kadro kurmada son derece başarılı. Ekibini iyi düzeyde çalışabilmesi için bilgi ve deneyimlerini istekle aktarıyor.

15. DELEGASYON	Sorumlulukları ve yetkileri başkalarına aktarabilmesi

1. Her işi kendisi yapmaya çalışıyor, kimseye görev vermiyor, güvenmiyor.
2. Başkasına görev verirken tereddüt içinde oluyor. Görevleri gerekli kişilere dağıtmakta yetersiz kalabiliyor.
3. Genellikle yetki ve sorumlulukları devredebiliyor.
4. Yetki ve sorumlulukları organize bir şekilde devredip, verimli çalışmayı sağlayabiliyor.
5. Yetki ve sorumlulukları gereken kişilere doğru dağıtarak işin hızlı yapılmasını sağlıyor. Motive ederek görevlendirme konusunda son derece başarılı

16. YARATICILIK	Var olanı geliştirecek ve/ veya olumlu etkiler yaratacak, sorunları çözecek ve verimliliğe katkıda bulunacak fikir üretebilmesi

1. Var olanı geliştirme veya sorunları çözmeye yönelik öneri getirmiyor.
2. Yeniliklere açık değil, daha iyi olabileceğini düşünemiyor.
3. Genellikle yeni fikirler üretebiliyor, var olanı geliştirmek için düşünüyor.
4. Farklı açılardan bakarak yeni fikirler öne sürebiliyor, sorunların çözümüne yardımcı olmaya çalışıyor.
5. Yeni fikirler üreterek var olanı geliştiriyor, verimliliği artırıyor ve sorunları çözüyor.

17. İNSAN İLİŞKİLERİ	İlişkide bulunduğu kişilerle uyumlu bir biçimde etkileşime girebilmesi ve yarattığı çalışma ortamı, bu kişilere hassas, düzeyli ve ölçülü davranması

1. Geçimsizliği ve huysuzluğu sebebiyle insani ilişkilerinin bozuk olması işbirliğini engelliyor ve işi aksatıyor.
2. İnsan ilişkilerinde yeteri kadar başarılı değil. Diğer çalışanlarla uyumlu bir biçimde etkileşime gitmekte zorlanıyor.
3. Genellikle insan ilişkilerinde uyumlu, dengeli ve yapıcıdır.
4. Çoğunlukla uyumlu, dengeli ve yapıcıdır.
5. Her zaman uyumlu, dengeli ve yapıcıdır. İnsan ilişkilerindeki başarısı işbirliğini ve iletişimi güçlendiriyor.

18. OTO - KONTROL	Yaptığı işin kalitesini kendi kendisine sürekli kontrol etmesi ve iyileştirmesi

1. Yaptığı işin her zaman başkaları tarafından kontrol edilmesi gerekiyor, bu nedenle vakit kaybediliyor.
2. Yaptığı işi gereğince dikkatli kontrol etmemesi zaman zaman hataların ve gecikmelerin ortaya çıkmasına neden oluyor.
3. Yaptığı işin kalitesini düzenli olarak kontrol ediyor.
4. Yaptığı işin kalitesini düzenli olarak kontrol ediyor ve iyileştiriyor.
5. Kendisinin yaptığı işi sürekli ve titizlikle kontrol etmesi ve iyileştirmesi sonucunda hatasız ve zamanında kaliteli iş çıkarıyor.

19. ORGANİZE ÇALIŞMA	Verilen görevleri acil ve önemli sırasına koyabilmesi ve buna göre insanları yönlendirmesi, iş programını ve malzemeleri önceden hazırlaması

1. Organize çalışmadığı ve plansızlığı işin gecikmesine neden oluyor.
2. Önem ve öncelik sıralaması yapma
3. Genellikle işleri önem ve öncelik sırasına koyarak planlıyor ve iş programına göre gerekli malzemeyi hazırlıyor.
4. Çoğunlukla işleri önem ve öncelik sırasına koyarak planlıyor ve iş programına göre gerekli malzemeyi hazırlıyor.
5. Vizyon sahibi gerekli ihtiyaçları öngörerek doğru organizasyon yapıyor ve buna göre işlemi yönlendiriyor.

20. KAYNAK YÖNETİMİ	Verilen görevleri acil ve önemli sırasına koyabilmesi ve buna göre insanları yönlendirmesi, iş programını ve malzemeleri önceden hazırlaması

1. Kaynak yönetimine önem vermemesi zaman ve para kaybına neden oluyor. Çevreye karşı duyarsız.
2. Kaynak yönetimine ve çevreye daha fazla özen göstermesi gerekiyor.
3. Genellikle zaman, para ve malzeme kullanımına ve çevreye gerekli özeni gösteriyor.
4. Çoğunlukla zaman, para ve malzeme gibi kaynakları akıllıca kullanır ve çevreye özen gösterir.
5. Kaliteden ödün vermeden tüm kaynakları optimal verimlilikte kullanarak israfı en üst düzeyde minimize ediyor. Bilinçli bir çevrecidir.

21. DEVAM	Programlanmış iş saatleri içinde görevinin başında olması

1. İş saatlerinde işinin başında değildir. Devamsızlığı işi aksatmaktadır.
2. Devam konusunda daha fazla dikkat etmesi gerekmektedir.
3. Devamı tatmin edici düzeydedir.
4. İş saatlerinde işinin başında olmaya özen gösteriyor.
5. Tam devam kaydı. İş saatleri içinde işinin başında olmaya özen gösteriyor ve işte geçitdiği zamanı verimli bir biçimde değerlendiriyor.